

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LA ESTABILIDAD LABORAL DEL
PERSONAL QUE TRABAJA EN LA DISTRIBUIDORA SAN PABLO, SAN PEDRO CARCHÁ,
A.V."**

TESIS DE GRADO

KAREN MARITZA VALDIZÓN DELGADO
CARNET 20212-10

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LA ESTABILIDAD LABORAL DEL
PERSONAL QUE TRABAJA EN LA DISTRIBUIDORA SAN PABLO, SAN PEDRO CARCHÁ,
A.V."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
KAREN MARITZA VALDIZÓN DELGADO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA


SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

San Juan Chamelco, 2 de Diciembre de 2014

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LA ESTABILIDAD LABORAL DE DISTRIBUIDORA SAN PABLO, SAN PEDRO CARCHA A.V." de la estudiante Karen Maritza Valdizón Delgado, con carne No. 2021210, de la carrera de Psicología Industrial/ Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y aprobado respectivamente.


Mgtr. Mónica Patricia Morales Leonardo
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KAREN MARITZA VALDIZÓN DELGADO, Carnet 20212-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 0598-2015 de fecha 2 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LA ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA DISTRIBUIDORA SAN PABLO, SAN PEDRO CARCHÁ, A.V."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de febrero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

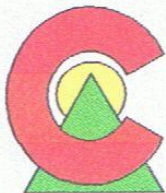
DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MONICA PATRICIA MORALES LEONARDO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON



DISPA
Distribuidora San Pablo
Tel: 79515322 / 79515715

Jueves 9 de Enero del 2015

Miembros:
Consejo de Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología
Universidad Rafael Landívar

Respetables Miembros:

Por este medio hago de su conocimiento que la estudiante KAREN MARITZA VALDIZÓN DELGADO ha realizado su trabajo de investigación final, en Distribuidora San Pablo, el cual lleva por nombre "Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral de Distribuidora San Pablo, San Pedro Carcha, A.V."

Asimismo se autoriza a la estudiante utilizar el nombre de la empresa dentro de su estudio.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus órdenes.

Atentamente,

Betzaida Juárez
Gerente de Recursos Humanos

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por regalarme el don de la vida, por acompañarme en cada paso que doy y permitirme alcanzar esta meta tan importante, pues sin él nada es posible.

A la Virgen María: Por ser un modelo de mujer y ejemplo de humildad.

A mis Padres: Jorge y Maritza, por demostrarme que con esfuerzo y perseverancia puedo lograr mis más grandes anhelos. Por todos sus sacrificios, por amarme y por apoyarme incondicionalmente en cada etapa de mi vida. No tengo palabras para agradecerles, únicamente quiero decirles que son mi mayor motivación y los amo con todo mi ser.

A mis Hermanos: Jorge Luis, como hermano mayor siempre has sido un ejemplo en mi vida, gracias por tu apoyo, tus ánimos, por todos los momentos que hemos compartido juntos y por regalarnos una alegría tan grande con el bebé que viene en camino.

Pablo Cesar, a mi hermanito consentido quiero agradecerle por ser la alegría de nuestra casa, por tu comprensión y apoyo.

Los amo.

A ti, Estela: Por cuidarme, por amarme, por tu lealtad, por estar siempre a mi lado y por ser parte de nuestra familia. Te quiero mucho.

A mi Cuñada: Betzaida, por su cariño y apoyo. La quiero mucho.

A mi Asesora: Por su tiempo, dedicación y apoyo para ayudarme a concluir esta investigación.

A mis Amigas: Gracias a cada una por todos los momentos buenos, por las experiencias, aventuras, por animarme y por su cariño.

INDICE

RESUMEN

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
2.1	Objetivos.....	44
2.2	Elemento de estudio.....	44
2.3	Alcances y limites.....	45
2.4	Aporte.....	46
III.	METODO.....	47
3.1	Sujetos.....	48
3.2	Instrumento.....	51
3.3	Procedimiento.....	52
3.4	Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.....	53
IV.	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	55
V.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	63
VI.	CONCLUSIONES.....	67
VII.	RECOMENDACIONES.....	69
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	70

ANEXOS

RESUMEN

En el entorno laboral actualmente existe mucha competitividad, lo que ha llevado a los gerentes a diseñar estrategias que les permita incrementar sus ingresos económicos para permanecer en el mercado, y a la vez mantener la estabilidad laboral para ofrecerle a sus trabajadores un empleo seguro, por lo cual la presente investigación de tipo descriptiva tuvo como objetivo establecer los factores que conllevan a la estabilidad laboral de Distribuidora San Pablo

La información fue recopilada por medio de un cuestionario de Estabilidad Laboral, el cual fue administrado a 10 sujetos con 5 años o más de trabajar para la empresa, el mismo constaba con 18 items con opción de respuesta múltiple, y los indicadores de medición que se establecieron son: motivación, satisfacción y retribución. Asimismo con el gerente/ propietario se desarrolló una entrevista estructurada, elaborada por la autora, la cual estaba compuesta por tres preguntas. Con el objeto de contrastar las respuestas obtenidas por ambas partes.

Los resultados evidencian que los factores motivación, satisfacción, relaciones interpersonales y liderazgo son los más desarrollados. Por su parte el factor retribución es considerado el menos relevante en la permanencia de los trabajadores. Por lo tanto se encuentra que Distribuidora San Pablo tiene aspectos que enorgullecen a su personal y que a pesar que no brindan salarios extremadamente altos, su estrategia les ha servido para mantenerse competitiva en el área que se desenvuelve y fidelizar a su personal.

Por último se recomendó continuar fortaleciendo los factores sobresalientes por medio de diversas actividades que promuevan la integración e interacción del equipo de trabajo.

I. INTRODUCCION

Uno de los aspectos importantes en el manejo de Recursos Humanos es la estabilidad laboral, ya que incide en el rendimiento y productividad tanto del país como de las empresas.

Los países están en manos de sus habitantes, pues de sus conocimientos, habilidades, destrezas y motivación depende que logren alcanzar importantes resultados que llenen de satisfacción a cada persona, a la empresa para la cual trabajen y a su país en general.

El recurso humano representa un componente indispensable para un país, y de la empresa, por tal motivo hay que saber aprovechar sus cualidades y potencializarlas al máximo, es importante conocer que tan motivados y satisfechos se encuentran, lo cual no es del todo complicado, porque si bien es cierto que no se pueden notar a simple vista en muchas ocasiones, se refleja en los resultados mensuales, asimismo en la estabilidad de la fuerza de trabajo y el nivel de compromiso que tienen para con la empresa.

El principal desafío al que se enfrentan los administradores de recursos humanos es alcanzar el mejoramiento continuo de las empresas, y para ello han tenido que adaptar a las necesidades de la época su manera de administrar, ya que el incremento de competitividad y diversidad es indudable. Por ello es importante que los colaboradores se mantengan el mayor tiempo posible en su puesto, pues esto disminuye costos, incrementa productividad y eleva los ingresos económicos.

Se puede decir que estabilidad laboral significa que el empleador deberá tener el mayor respeto por sus colaboradores, ello se traduce en darle un trato digno de un ser humano, pues él aporta su inteligencia, capacidades, aptitudes, experiencia y esfuerzo para beneficio de la empresa, para que esta pueda alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas, por ende los

propietarios deben comprender que el personal es importante para la empresa, porque cada uno aporta un granito de arena para que funcione adecuadamente.

Una de las principales funciones de la estabilidad laboral es proteger al colaborador de los despidos ilegales o sin justificación alguna, pues esto trae consigo inestabilidad, preocupación y problemas a los colaboradores, cuya única fuente de ingresos es su empleo y por lo tanto es el sostén de su familia.

Ciertamente es de suma importancia que las empresas aseguren que sus colaboradores tengan un ambiente laboral agradable, ameno, en el cual las condiciones físicas, ergonómicas y psicosociales sean adecuadas, todo ello para que puedan realizar sus actividades y tareas efectivamente, se sientan satisfechos y por lo tanto se eleven los niveles de permanencia en el puesto de trabajo.

Por lo cual el presente estudio de investigación plantea la necesidad de conocer los factores asociados a la estabilidad laboral del personal de Distribuidora San Pablo. Tema que ha sido abordado por investigadores nacionales e internacionales desde diferentes perspectivas y empresas. Entre las que se mencionan:

En el contexto nacional, Tobar (2004) quien utilizó la metodología estadística, con la finalidad de plantear la relación entre los decretos 7-2000 y 37-2001 y la estabilidad laboral de los trabajadores guatemaltecos. Para lograr alcanzar su objetivo utilizó un cuestionario el cual constó de cuatro preguntas cerradas y de respuesta con opción múltiple, aplicado a 70 colaboradores de distintas empresas textiles de Guatemala. Con la información recolectada logró concluir que efectivamente los incrementos dados a la bonificación incentivo en el año 2000 y 2001 afectaron en forma negativa la estabilidad laboral de los guatemaltecos a nivel operativo. Y

gracias a ello recomendó realizar estudios antes de tomar la decisión de proporcionar un incremento salarial, para que sea un beneficio a largo plazo para los colaboradores.

Igualmente la investigación realizada por Morataya (2009) con enfoque descriptivo y la finalidad de conocer los factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital de Guatemala, para la recolección de información y para lograr su objetivo aplicó un cuestionario elaborado por ella, en el cual planteó que existen tres áreas motivacionales para los colaboradores con base en la teoría de Adelfer que son: existencia, relación y crecimiento. Su población estuvo conformada por el 100% de la población que laboraba en la empresa. Concluyó finalmente que el factor que evidenció mayor importancia en la opinión de los colaboradores fue el de existencia, que se puede vivenciar a través de aspectos como el alimento, sueldo y condiciones laborales, asimismo también encontró un nivel que se encuentra en relación a los otros dos que es el de crecimiento personal o laboral. En función de ello recomendó implementar un programa que calcule el índice de rotación de personal y permanencia laboral.

Se encuentra también la investigación de Herrera (2010) de tipo descriptivo, con el objetivo de establecer los factores que motivan a los colaboradores de una institución bancaria a permanecer en ella. Para la recolección de información aplicó un cuestionario estructurado en la modalidad de escala de Likert, el cual evaluó factores de satisfacción, compensación, identificación, liderazgo, prestaciones, prestigio institucional, relaciones interpersonales y motivación. Aplicado a 169 colaboradores que desempeñaban diferentes funciones, entre edades comprendidas de 24 a 38 años. Finalmente concluyó que los factores que motivan la estabilidad laboral a los diferentes colaboradores son el prestigio institucional, la identificación y las

prestaciones. A raíz de ello recomendó diseñar un programa de incentivos económicos y no económicos con base en la productividad, desarrollar un programa de detección de necesidades de capacitación (DNC) y divulgar la filosofía, creencias y cultura organizacional.

De igual manera Linares (2011) realizó una investigación de tipo cualitativo en distintas tiendas de conveniencia ubicadas en la Ciudad Capital de Guatemala, en el cual tuvo como finalidad dar a conocer las razones para mantener la estabilidad laboral, para lograr alcanzar su objetivo realizó una entrevista individual semi-estructurada, conformada por siete bloques de preguntas, fue elaborada por la investigadora. La muestra total estuvo conformada por 10 sujetos que tenían un mínimo de un año de laborar para la organización. Los resultados revelaron que las razones para mantener la estabilidad laboral fueron: la remuneración económica, el crecimiento laboral, clima laboral agradable, los beneficios recibidos por parte de la organización. Por lo cual concluyó que el principal motivo para que las personas permanezcan estables dentro de su lugar de trabajo es el factor monetario, pues es el principal ingreso para satisfacer sus necesidades básicas y la de sus familias. Y finalmente realizó las siguientes recomendaciones para retener al personal: desarrollar talleres o capacitación de interés para los colaboradores, que los administradores continúen tratando adecuadamente a los colaboradores, ofrecer incentivos y desarrollar un programa de cultura organizacional para fortalecer el ambiente laboral y un programa de desarrollo de carrera.

Herrera (2012) realizó una investigación de tipo descriptivo, en una empresa guatemalteca dedicada a la producción de derivados del plástico, a través de la cual buscó establecer la relación existente entre el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral del personal, con la finalidad de alcanzar su objetivo realizó una encuesta estructurada en la modalidad de escala de Likert que fue formada por los factores compromiso, identificación y

motivación. Sus sujetos de estudio fueron la totalidad de colaboradores de la organización, haciendo un total de 111 personas. Utilizó el coeficiente de correlación de Pearson como metodología estadística para analizar la relación existente entre ambas variables. Finalmente concluyó que tanto el sentido de pertenencia como la estabilidad laboral son importantes para el buen desarrollo de las actividades de la organización, por lo cual recomendó realizar talleres orientados a mantener en el personal un alto nivel de identificación con la empresa, así como incentivar un mejoramiento de la motivación.

Asimismo el estudio realizado por De León, (2012) de tipo cualitativo, llevada a cabo en la Dirección de Catastro de la Municipalidad de Guatemala. Tuvo como objetivo principal determinar las manifestaciones de amenaza de estabilidad laboral; con la finalidad de lograrlo elaboró una entrevista semi-estructurada, el cual contó con 19 preguntas guías abiertas, las cuales reflejaron la estabilidad laboral por medio de las categorías siguientes: satisfacción laboral, clima laboral, aspecto familia, aspecto económico y bienestar personal. La muestra fue de 12 colaboradores entre hombres y mujeres de diferentes puestos jerárquicos, realizada de forma individual. Finalmente concluyó que las manifestaciones más encontradas fueron nerviosismo, ansiedad, estrés, inseguridad, siendo el aspecto económico en el que más se verían afectados, sin embargo el ambiente familiar no se ve afectado ya que cuentan con su apoyo y afecto. A raíz de ello la autora recomendó a la institución establecer un contrato laboral, para garantizar a los colaboradores mantener una estabilidad laboral, y a los colaboradores que traten de mantener concentración básica laboral y un correcto desempeño.

Importante también mencionar el estudio efectuado por Martínez (2013) de tipo descriptivo correlacional, realizado en una empresa de outsourcing de la Ciudad de Guatemala; con la finalidad de determinar la relación entre sentido de vida y estabilidad laboral, para

alcanzar su objetivo aplicó el “cuestionario de opiniones sobre la propia vida” elaborado y basado desde la teoría de Victor Frankl. Su población estuvo conformada por un grupo de 40 conserjes, con edades entre 18 y 50 años, nivel educacional básico o nulo y nivel socioeconómico bajo. Logró concluir que no existe diferencia estadísticamente significativa entre sentido de vida y estabilidad laboral. Finalmente recomendó a la organización mantener sus buenas prácticas ya que cuentan con un promedio aceptable de antigüedad laboral entre sus colaboradores, así como también implementar técnicas que ayuden a mejorar el sentido de vida de sus colaboradores.

De igual manera el trabajo realizado por Calderón (2013) de tipo descriptivo, realizado en la empresa Lubricantes la Calzada S.A., con el objetivo de determinar la influencia entre la cultura organizacional y la estabilidad laboral; para lograrlo utilizó como instrumento un cuestionario con tipo de respuesta basado en escala de Likert, así como también la fórmula de rotación de personal. La muestra estuvo conformada por un total de 26 colaboradores que tenían como mínimo un año de laborar para la empresa y oscilaban entre los 22 a 68 años de edad. Finalmente concluyó que los colaboradores de dicha empresa debido a la cultura organizacional no se sentían parte de ella, asimismo que el índice de rotación de personal es elevado, lo cual provoca inestabilidad en los colaboradores. A raíz de ello recomendó, crear estrategias que fomenten una mejor relación y comunicación entre jefes - trabajadores, asimismo otras para incrementar el grado de motivación del personal para que sientan mayor estabilidad y mejorar el índice de rotación del personal.

En el ámbito internacional también se han realizado diversos estudios acerca de la estabilidad laboral ya que es un aspecto importante que todo empresario debe considerar, para tomar decisiones asertivas y que contribuya a la satisfacción de los colaboradores para con su

fuente de empleo. Es por ello que el tema en cuestión se ha estudiado y se han realizado investigaciones de diferentes tipos y puntos de vista para contribuir a incrementar la estabilidad y aportar a las empresas, a la sociedad y a las personas un mejoramiento continuo y estabilidad

Como primer antecedente se menciona el estudio realizado por Saavedra y Maruyama (2000) realizaron un estudio en Lima, Perú. Que tiene como objetivo establecer el efecto de los costos de despido sobre el funcionamiento del mercado laboral peruano, se analiza también la informalización del empleo y el uso intensivo de contratos laborales. Se establecieron algunos costos del despido en Perú, y son: el periodo de prueba indemnización por despido injustificado, costes por despido justificado.

Asimismo la investigación llevada a cabo por Cazes y Tonin (2010) de tipo descriptivo, con el propósito de estudiar la legislación protectora del empleo y la estabilidad laboral. Análisis transnacional europeo. Para lograr alcanzar su objetivo eligieron su muestra tomando como base los datos sobre antigüedad en la empresa en los países de la unión europea en el periodo de 1999 - 2006, estuvieron divididos en tres etapas comprendidas de la siguiente manera: trabajadores jóvenes (15 a 24 años) mediana edad (25 a 44 años) y edad madura (45 años en adelante). A fin de averiguar si hay una tendencia de aumento de la inestabilidad, pusieron a prueba la evolución temporal de la situación efectuando un regreso con datos de muestras constantes. Lograron concluir que en países de Europa central y oriental tienen una menor tasa de rotación de personal y niveles de antigüedad más altos, asimismo también que los jóvenes están más expuestos a la inestabilidad laboral.

De igual manera el estudio realizado por González (2013), utilizó el método científico, empleo también el método inductivo y deductivo, con la finalidad de conocer la necesidad de reformar el artículo 192 del Código de Trabajo en relación al despido intempestivo por cambio

de ocupación laboral, para alcanzar su objetivo empleo la técnica de observación, 5 entrevistas y 30 encuestas. Finalmente concluyó que el trabajo es un derecho que toda persona tiene, que los contratos de trabajo son una fuente donde nacen una serie de obligaciones para el trabajador y patrono, y que la remuneración debe ser justa. En función a esto recomendó que se legisle a favor del colaborador una sanción para los despidos intempestivos, que la Constitución de la República de Ecuador garantice el derecho a los trabajadores a la estabilidad laboral y pleno empleo.

La investigación realizada por Cadillo (2013) en Perú, en el cual se tiene como finalidad de extinción de relación laboral relacionadas con la capacidad del trabajador y que se encuentran tipificadas por la ley peruana. Se concluyó que una de las causas de extinción laboral es la prestación defectuosa de los servicios del trabajador, asimismo que las deficiencias en la capacidad afectan las facultades del desempeño del trabajador en sus labores.

En función de los antecedentes presentados con anterioridad se nota que la estabilidad laboral afecta a los colaboradores desde un sentido legal y psicológico, pues en muchas ocasiones los colaboradores no se sienten tomados en cuenta y se sienten preocupados por la creciente tasa de desempleo anual, estos aspectos son solo algunos factores que suelen dañar emocionalmente al colaborador.

Asimismo, se puede decir que la estabilidad laboral del personal en toda empresa es resultado de diversos factores tanto internos como externo, pues definitivamente influyen directamente de manera positiva o negativa, y esto lo refleja en su nivel de compromiso y fidelidad para con la empresa.

Después de lo planteado, se abordan diversos temas que se consideró importante incluir en el marco teórico de la presente investigación.

1.1 Gestión de Recursos Humanos

Dos aspectos importantes dentro de la gestión de recursos humanos son: el proceso de reclutamiento y el de selección del personal, por lo cual se abordarán ambos temas antes de iniciar con el tema principal del presente estudio.

Aamodt (2010) presenta una definición corta y sencilla de reclutamiento, fase en la cual se pretende atraer a personas con conocimientos y capacidades adecuadas para solicitar el puesto vacante.

Por su parte Chiavenato (2008), habla acerca de la selección del personal, y la define de la siguiente manera: es como un colador en el cual pasan únicamente aquellas personas que cumplen con los requisitos establecidos.

El reclutamiento pretende mediante varias técnicas de divulgación atraer a individuos que cumplan con los requisitos mínimos que se solicitan para ocupar el puesto, y en la selección por medio de entrevistas, pruebas físicas y psicométricas, conocer a los candidatos y elegir a quien demuestre las capacidades y aptitudes que más se relacionan con las establecidas en el perfil del puesto, para satisfacer las necesidades de la organización. Por ello son dos fases fundamentales, porque no solo se trata de brindar estabilidad, sino de atraer y elegir a los candidatos idóneos.

Browell (2002) establece que es importante atraer a las personas más apropiadas, aprovecharlas de forma efectiva y premiarlas para conservar a las que se desee. Es costoso perder a algunos trabajadores, por eso es importante el arte de retener al personal, porque esto puede llegar a desarrollar dificultades financieras y reducir la utilidad de la empresa.

1.2 Estabilidad Laboral

Para comenzar definamos la palabra estabilidad, que según Guzmán (2001) “la estabilidad consiste en una garantía contra la privación injustificada del empleo... Es un derecho

no patrimonial, análogo al derecho de pertenencia a una persona jurídica; aquel, igual que éste, asegura al trabajador el poder de permanecer en la empresa. Desde este punto de vista el derecho a la estabilidad se concibe de una mayor amplitud que el derecho al cargo que concretamente se ocupa en un momento dado.” (pp. 305)

Heizer y Render (2004) plantean que “la estabilidad en el trabajo se relaciona con el número de empleados que la organización mantiene en cualquier momento.” (pp. 371)

Estabilidad está relacionada con permanencia, para conseguir ambos aspectos las empresas y organizaciones deben ser atractivas e innovadoras, para conquistar a los mejores talentos. Dicho esto se entiende que la estabilidad laboral es un aspecto muy importante en la gestión del recurso humano dentro de una empresa, pues los colaboradores buscan un empleo que les proporcione seguridad principalmente entre otros aspectos, ya que de ello se despliega, su subsistencia y la de su familia. Existe un sinnúmero de casos en donde la carencia de estabilidad laboral afecta la economía familiar, máxime en nuestro medio, en donde la mayoría de familias tienen una cantidad elevada de hijos, y su salario no es relativo a ello, por lo cual viven limitadamente, y esto impide el desarrollo individual, familiar, a nivel local y nacional.

Para conseguir que una sea lo suficientemente estable y pueda demostrárselo a su personal, se debe llevar una buena administración, tanto de los bienes materiales y económicos como del recurso humano, estos últimos juegan un papel circunstancial, porque son determinantes en el equilibrio empresarial, además que es importante resaltar que una empresa que mantiene relaciones laborales duraderas, tienen una buena carta de presentación porque esto habla muy bien de ella.

Encontramos normativas legales que le dan soporte a la estabilidad, en Guatemala se haya en el artículo 101 de la Constitución Política de la República, donde se establece el derecho

al trabajo. “El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.” (pp. 77) Esto quiere decir que la estabilidad laboral inicia, desde el momento en que está establecido legalmente que es un derecho que toda persona posee. El estado vela por el bien común de los habitantes de un país y es su deber garantizar la vida, libertad, justicia, seguridad, paz y desarrollo integral de las personas, lo cual está establecido en el artículo 1 y 2 de la Constitución Política de la República.

Según el Central America Data (2012), la estabilidad laboral posiblemente ya no es una meta en la economía moderna y globalizada, una solución a esta situación es que las personas incrementen sus conocimientos y habilidades, pues de esta forma se mantendrán atractivos para el mercado de recursos humanos de las empresas, ser competitivo hoy en día es muy importante, porque esto sirve como un imán para atraer mejores oportunidades.

A diferencia de los otros autores, acá exponen que la oferta y demanda laboral es cada día más competitiva, y en función de los conocimientos serán las oportunidades, por lo tanto si se mantiene en constante formación y se cultiva el aprendizaje, será un blanco al cual las empresas deseen apuntar, y por supuesto esto irá en relación a los beneficios que le otorga, un nivel de escolaridad elevado permite aspirar a un mejor nivel de vida y tener expectativas más grandes.

Weller (2007) menciona que una permanencia breve en el desempleo, en ocasiones se toma como un mercado de trabajo flexible, que lamentablemente algunas veces puede no ser eficiente. El autor indica que muchas veces la falta de leyes de protección para el desempleo lleva a las personas a emplearse rápidamente, sin tener tiempo para buscar una mejor oportunidad. Una mayor flexibilidad en el empleo implica una creciente precariedad e inestabilidad para los trabajadores. Asimismo expresa que existe una correlación positiva entre la

permanencia en el puesto y la formación del talento humano o capacitación y que la inestabilidad en los lugares de trabajo, obstaculiza la cimentación de trayectorias laborales ascendentes.

El nivel académico es fundamental en la calidad de vida de las personas, el conocimiento es un regalo invaluable, por eso mismo quienes mantienen una formación continua tienen más oportunidades de trabajo, y mejores salarios, lo cual definitivamente repercute en el hecho de poder establecer su trayectoria laboral en una empresa o inclusive cuando su permanencia es breve les permite tomar más experiencia, la cual será premiada en otros trabajos. Pero a las personas con un nivel educativo inferior, la experiencia no es algo que se les reconozca, y todavía con el efecto de que la relación salarial entre los más y menos calificados se aumenta a lo largo de la vida laboral.

Por su parte Amable (2000) menciona que de empleos estables, con horarios fijos, contratos de por vida, etc., actualmente se está pasando a empleos inestables. Sin embargo decidir acerca de la contratación temporal esta únicamente en manos de las empresas y depende de su posición estratégica, todo ello ha surgido ante la demanda de las personas por los trabajos temporales.

La estabilidad laboral además de servir para protección del trabajador, es también un beneficio para el patrono, porque favorece a ambientes agradables de trabajo, reduce la rotación de personal, forja lazos de lealtad e identidad del trabajador hacia la empresa, y todo ello en conjunto repercute en mayor productividad. Es importante mencionar que todas las empresas mantienen un índice de rotación de personal, pero cuando este índice sobrepasa lo normal, incrementan sus costos de reclutamiento, selección y capacitación. Otra desventaja es que la empresa se queda sin gente que no quería perder, principalmente por estos dos aspectos es importante que las empresas se esfuercen por mantener a su fuerza laboral motivada y satisfecha

para que permanezcan por más tiempo en su puesto de trabajo. Hoy en día el aspecto emocional es uno de que mayor incidencia tienen en la permanencia laboral, no siempre al pagar sueldos extraordinarios se asegura que la fuerza de trabajo no abandone sus puestos, porque aunado a esto deben estar otros factores encaminados a la valoración humana del trabajador, como motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales positivas, etc., es necesario realizar actividades que aporten valor a la empresa que pertenecen, porque los trabajadores satisfechos le brindaran un mejor servicio a los clientes.

Heizer y Render (2004) hacen referencia de dos políticas básicas para mantener la estabilidad en el empleo:

- Seguir la demanda con exactitud: en este caso los costos de mano de obra directos están amarrados a la producción, sin embargo se cae en otro tipo de costos, entre los cuales se menciona: a) costos de contratación y despido, b) seguro de desempleo y c) altos salarios para motivar al personal a aceptar un empleo inestable.
- Mantener constante el nivel de empleo: de esta manera se consigue retener a la fuerza de trabajo capacitada, y no exceder en costos de contratación, despido y desempleo. Sin embargo, en esta política cuando la demanda sube es posible que el personal con el que cuenta la empresa no sea suficiente, y cuando la demanda baja que se exceda en la cantidad de trabajadores.

Los mismos autores mencionan que en una empresa donde brindan estabilidad laboral a sus trabajadores, es muy probable que los trabajadores acepten salarios más bajos. Y estos ahorros se convierten en una ventaja competitiva para la misma.

Las políticas mencionadas anteriormente brindan una calidad de vida en el trabajo razonable, sin embargo es importante considerar que toda empresa debería establecer sus propias

políticas de estabilidad laboral, las cuales se ven determinadas en gran parte dependiendo en qué manera la administración considera los costos de mano de obra: ya sea fijo o variable. También se debe considerar el tipo de empresa que son, y los recursos con los cuales cuentan (económicos, humanos y materiales) porque para poder establecer sus políticas, deben primero conocer a fondo la organización, pues todo lo que se plantee debe ir en caminado en función de obtener un margen de utilidad considerable para ambas partes, para mantener a la fuerza laboral motivada y satisfecha.

Frías (2001) indica que la estabilidad laboral es un factor delicado debido al contexto de crisis vigente, de racionalizaciones de empresa, de flexibilidad, etc. Sin embargo, se constata satisfacción al respecto, principalmente en las empresas productivas con buenos niveles de gestión participativa, y especialmente en los casos de vigencia de la alianza estratégica. “Esta, en particular, permite una acabada comprensión de la situación y de la estabilidad en la empresa.” (pp. 311)

Esta estabilidad está estrechamente vinculada a los resultados obtenidos por la empresa, de esta manera el esfuerzo de todos contribuye a alcanzarlos. En algunos casos, este se facilita comunicando los resultados y desafíos futuros al equipo de trabajo, porque de esta manera el trabajador entiende la proyección de lo que hace, así será más probable que las personas dentro de la empresa se preocupen por su rendimiento laboral

Existen también percepciones críticas respecto a la estabilidad en el centro laboral, hasta en empresas con buenos niveles de gerenciamiento participativo, siendo atribuidas al desempeño, la carga de trabajo y a los salarios bajos. En las empresas que tienen deficiencia en el estilo participativo, las dimensiones del reconocimiento están presentes, y no precisamente el reconocimiento económico. Pero si la motivación, al igual que la recriminación. Si una persona

demuestra capacidad, se le reconoce en el salario. Los premios no existen, de igual manera que no se conocen los ascensos. Del mismo modo los salarios que este tipo de empresas brinda a su personal, se encuentran dentro de sus posibilidades, más o menos aceptables, aunque algunos deberían ganar más. La estabilidad laboral se encuentra estrechamente ligada a la antigüedad. Por su lado la rotación está más vinculada a las personas de nuevo ingreso a la empresa y las relaciones laborales de largo plazo reflejan la importancia de la estabilidad laboral en el desarrollo de competencias.

Según el Estudio Internacional Employer Branding (2012), de la consultora de recursos humanos Randstad, la estabilidad en el puesto de trabajo es el factor más valorado por los trabajadores a la hora de elegir una empresa como posible lugar de trabajo, con un 19% de las menciones. Dicho estudio fue realizado a 120000 personas en 14 países. Los siguientes aspectos en importancia son la salud financiera de la empresa (17%), el salario y los beneficios sociales (13%), que sea un trabajo interesante (10%) y que haya un buen ambiente laboral (9%).

La estabilidad laboral es un factor importante en el posicionamiento de una empresa dentro del mercado, asimismo este funciona como un aliciente para atraer a los mejores talentos hacia la misma. Es un derecho que todo trabajador posee, media vez no incurra en alguna falta. Es circunstancial en la vida de las personas porque garantiza sus ingresos en forma directa, es el sostén de las familias a nivel mundial. Tener un empleo seguro le permite a las personas sentirse y ser útil para la sociedad, eleva su autoestima, amplía sus conocimientos y experiencia, le da tranquilidad, salud, motivación y un buen estado emocional, desde este punto de vista significa que los trabajadores están dispuestos a dar más de ellos mismos y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. Es por ello que brindar estabilidad laboral debe ser un objetivo para la empresa, y deben esforzarse

por lograrlo, ofrecerle a los trabajadores que ingresan a la empresa los beneficios según sea el caso y acorde al puesto que va a ocupar.

Por lo tanto, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que mantiene tanto el patrono como el trabajador pues cada uno debe asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral, garantizando la adición de valor a los procesos, productos o servicios que la empresa ofrezca. Por ello tal y como lo menciona Browell (2000) las empresas deben tener a la gente idónea, con las capacidades necesarias, en el lugar adecuado y en el momento exacto. Esto se logra a través de una buena planificación, una contratación, selección, y desarrollo efectivo, y finalmente una retención del personal que se desea conservar por más tiempo. Desde esta concepción se vuelve a recalcar la importancia del reclutamiento y selección del personal, porque posterior a ellas viene el proceso de contratación, donde inicia la relación laboral con una persona, y cuando esto sucede es muy importante que se esté seguro que es la persona ideal para ocupar el puesto, quien tenga las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar el puesto satisfactoriamente, y que contribuya al mejoramiento de la empresa.

1.3 Factores internos y externos de permanencia laboral

Armstrong y Murlis (1998) citado por Morataya (2009) en su tesis inédita, habla acerca de que la permanencia laboral responde a distintos factores internos y externos, los cuales son:

1.3.1 Factores internos

- Política salarial de la empresa: haciendo énfasis en que los salarios que devengan los colaboradores deben ser justos y proporcionales a las funciones que desempeña. Según la autora, estas políticas aumentan la capacidad de la empresa de atraer y retener personal competente.

- Plan de Incentivos: los colaboradores contribuyen física e intelectualmente esperando siempre recibir una compensación por ello, pero cuando hablamos de incentivos no nos referimos únicamente al pago de salarios, sino también a aspectos no financieros que contribuyen en la motivación, satisfacción y estabilidad laboral, entre los cuales podemos mencionar: seguridad, comunicación efectiva, reconocimiento por méritos, ascensos, etc. Y entre los financieros encontramos: bonos de productividad, comisiones, incrementos por méritos, etc.

Asimismo en lo referente también a permanencia laboral, menciona los siguientes aspectos:

- Comunicación: debe ser asertiva en todos los niveles de la empresa, pues es un factor importante que favorece a la estabilidad laboral.
- Trabajo en equipo: se debe fomentar la unión y apoyo en los compañeros de trabajo.
- Enriquecimiento del puesto: permitirá un trabajo más variado, aprendizajes nuevos, traerá mayor motivación, más calidad en el trabajo y satisfacción laboral.
- Gestión administrativa de recursos humanos: un adecuado manejo del talento humano es la mayor responsabilidad del departamento de recursos humanos, los trabajadores son el motor de una empresa, por lo tanto se debe hacer uso de la creatividad, ingenio, etc. para lograr el objetivo.
- Programa de motivación al personal o política de beneficios sociales: hay distintas maneras de motivar, y varios beneficios que se les pueden brindar a los trabajadores. Es indispensable realizar un plan o programa de ello para saber hasta qué punto la empresa tiene la capacidad de ofrecer y no sobrepasar los límites.

1.3.2 Factores Externos

Estos factores se clasifican en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, gobierno, legales y ambientales.

- Empresa: tamaño físico, tecnológico y de recurso humano con que cuenta la empresa.
- Situación económica: se convierte en una tentativa de continuar laborando en la empresa, si este aspecto es fuerte.
- Mercado laboral: integración de cualquier persona que sea capaz de trabajar. Lo interesante en este aspecto es que actualmente hay mucha escases de empleo y capacidades, por lo cual el mercado laboral se ha reducido.
- Demanda de trabajo: cantidad de personas que estén buscando empleo, y dispuestas a trabajar en calidad de asalariado.
- Oferta de trabajo: cantidad de fuerza laboral que las familias ponen a disposición de las empresas.
- Desempleo: conjunto de individuos que se encuentra sin empleo.
- Personalidad de los colaboradores: características permanentes y prácticamente inalterables de las personas.
- Coste de vida o calidad de vida laboral: en este aspecto el colaborador pone en evidencia la percepción que tiene de su trabajo dentro de la empresa.
- Motivación de los colaboradores: voluntad de una persona de esforzarse por realizar adecuadamente sus funciones y contribuir al logro de las metas organizacionales.
- Patrones y trayectorias ocupacionales: las personas con un patrón profesional estable, regularmente se mantienen en una sola vocación, y tienden a ser adictos al trabajo. Por

el contrario las personas con un patrón cambiante, constantemente buscan lograr un mejor equilibrio entre lo que pueden hacer, lo que desean y esperan de su trabajo.

Los aspectos mencionados anteriormente generan estabilidad laboral, y no son imposibles de alcanzar, algunos dependen directamente de la empresa y otros son externos, sin embargo para lograrlos es fundamental tener un plan estratégico que se estructure en función de incrementar el desempeño organizacional, lo cual se puede lograr sacándole provecho a la antigüedad, experiencia, y trayectoria laboral, pues únicamente se trata de acoplar e integrar más al equipo, a través de actividades que fortalezcan su sentido de pertenencia e identificación institucional y que los motiven a dar y esforzarse arduamente. Y finalmente hacer más competitiva y atractiva la empresa por medio de una adecuada administración.

1.4 Clasificación de la estabilidad laboral

Existe diversidad de criterios sobre estabilidad laboral. Según Pedraza, Amaya y Conde (2010) se clasifica de la siguiente manera:

1.4.1 Por la naturaleza:

- Estabilidad Absoluta: Se refiere a la permanencia de la persona en su empleo hasta llegar a la jubilación o bien, la terminación del contrato de trabajo por parte del trabajador. El mismo solo puede disolverse si las causas están apegadas a la legislación.
- Estabilidad Absoluta Flexible: Indica que el patrono tiene la facultad de despedir al trabajador mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, es decisión de la autoridad competente.
- Estabilidad Absoluta Rígida: Establece como admisibles solo las causales de despido que determina la ley, así mismo recoge la indemnización a elección del trabajador, en caso de no haberse probado la causal que lo motivó.

- Estabilidad Casi Absoluta: Está motivada cuando el trabajador puede ser despedido sólo cuando ha incurrido en falta grave o existencia de trámite probado de reducción de personal o cierre de la empresa, o negocio por razones técnicas o falencia económica.
- Estabilidad Relativa: Se presenta la subsistencia normal o indefinida de un contrato de trabajo y establece que la estabilidad relativa faculta al patrono o empresario a dar por terminado el vínculo contractual abonando una indemnización.

1.4.2 Por su origen, pueden ser:

- De carácter legal, constitucional o legislada por normas de menor jerarquía.
- Por acuerdo entre las partes, a nivel de pactos o convenios colectivos. La convención colectiva debe ser clara y categórica estableciendo expresamente la relación recíproca que vincula el derecho del trabajador a la estabilidad y a la obligación del patrono de cumplirla y respetarla.

1.4.3 Por Alcances o Efectos

- Estabilidad Laboral Propia: Faculta al trabajador a ejercitar el derecho de reposición en caso de no demostrarse la causal de despido, retornando a su puesto de trabajo en las mismas condiciones que venía laborando. La mayoría de legislaciones determina el derecho de percibir las remuneraciones devengadas a favor del trabajador a partir de la fecha en que se produjo el despido injustificado.
- Estabilidad Laboral Impropia: No concede necesariamente el derecho de reposición al trabajador despedido injustamente. La autoridad competente, a su criterio, puede sustituir la reposición por el pago de una indemnización.
- Estabilidad Inicial: el trabajador durante un tiempo fijo, computable desde el inicio de la relación laboral, no puede ser despedido, pero sí después de vencido dicho plazo. Durante

ese plazo el trabajador goza del derecho de estabilidad absoluta, perdiendo el trabajador dicho derecho en el caso de incurrir en falta grave.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos injustificados. A través de ello se pretende limitar la libertad incondicional del patrono evitando despidos arbitrarios que sumen inseguridad al trabajador, conllevando la insatisfacción de necesidades y un estado de angustia de su familia. Planteando el panorama de esta manera, se entiende que tanto el patrono como el trabajador tienen la responsabilidad de garantizar la relación laboral por un lapso de tiempo determinado. Sin embargo en lo que respecta al trabajador deberá garantizar que podrá aportar valor a la empresa, por lo tanto mientras sea empleable poseerá estabilidad laboral.

A continuación se presentan algunas de las causas de disolución del vínculo laboral establecidas en el artículo 77 del Código de Trabajo de Guatemala (pp. 40)

1.5 Causas justas para dar por terminado el contrato de trabajo

Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:

- Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores;
- Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores;

- Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo;
- Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo;
- Cuando el trabajador revele los secretos a que alude inciso g) del artículo 63;
- Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborables en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes;
- Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos, indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajadores le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores;
- Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como

consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida y la seguridad de las personas o de los bienes del patrono;

- Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para la cuales haya sido contratado;
- Cuando el trabajador sufra pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada; y
- Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

Son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte, tal como lo indica el artículo 79 (pp. 42)

- Cuando el patrono no le pague el salario completo que le corresponda, en la fecha y lugar convenidos o acostumbrados: quedan a salvo las deducciones autorizadas por la ley;
- Cuando el patrono incurra durante el trabajo en falta de probidad u honradez, o se conduzca en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador;
- Cuando el patrono directamente, uno de sus parientes, un dependiente suyo o una de las personas que viven en casa del primero, cometa con su autorización o tolerancia, alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra el trabajador;
- Cuando el patrono directamente o por medio de familiares o dependientes, cause maliciosamente un perjuicio material en las herramientas o útiles del trabajador;

- Cuando el patrono o su representante en la dirección de las labores acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que no sean de trabajo, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que como consecuencia de ellos se hagan imposibles la convivencia y armonía para el cumplimiento del contrato;
- Cuando el patrono, un miembro de su familia o su representante en la dirección de las labores u otro trabajador esté atacado por alguna enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto inmediato con la persona de que se trate;
- Cuando exista peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas al lugar de trabajo, por excesiva insalubridad de la región o porque el patrono no cumpla con las medidas de prevención y seguridad que las disposiciones legales establezcan;
- Cuando el patrono comprometa con su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o la de la persona que allí se encuentre;
- Cuando el patrono viole alguna de las prohibiciones contenidas en el artículo 66;
- Cuando el patrono o su representante en la dirección de las labores traslade al trabajador a un puesto de menor categoría o con menos sueldo o le altere fundamental o permanentemente cualquiera otra de sus condiciones de trabajo. Sin embargo, en el caso de que el trabajador hubiere ascendido a un cargo que comprenda funciones diferentes a las desempeñadas por el interés en el cargo anterior, el patrono dentro del período de prueba puede volverlo a su cargo original, si establece la manifiesta incompetencia de éste en el desempeño del puesto al que fue promovido. Cuando el ascenso o aumento de salario lo hiciere en forma temporal, en virtud de circunstancias calificadas, el patrono

tampoco incurre en responsabilidades al volver al trabajador a sus condiciones originales;
y

- Cuando el patrono incurra en cualquiera otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

1.6 Ventajas y desventajas de la retención del personal

Browell (2000) menciona las ventajas e inconvenientes de la retención del personal:

1.6.1 Ventajas:

- Reduce los gastos de contratación, selección y preparación del personal de recién ingreso.
- Las habilidades y conocimiento interno se mantienen dentro de la empresa.
- Se eleva la actuación y productividad.
- Mejora la lealtad y satisfacción de los clientes.
- Puede facilitar la competitividad y los beneficios.
- Puede costar menos que las modificaciones en la nómina de la empresa.

1.6.2 Desventajas

- Puede generar bloqueos en la carrera profesional y laboral de los individuos.
- Falta de oportunidades de promoción.
- Incremento en el costo de la nómina por tiempo de los trabajadores.
- Se escasean las ideas nuevas, habilidades y planteamientos.

Retener al personal valioso debería ser una de las metas principales de las empresas hoy en día, porque esto les permitirá ser competitivas en el mercado, cuando una persona se va se lleva consigo sus conocimientos, habilidades, talentos, y se pierden sus referencias, se debe incurrir nuevamente en costos de reclutamiento y selección, además de repercutir en los

resultados, porque la productividad disminuye con los trabajadores de nuevo ingreso. Por esto se considera importante fortalecer la fidelidad y lealtad del trabajador con la organización.

Chiavenato (2000) también se refiere que es bueno que las empresas no mantengan un índice de rotación de personal nulo, porque puede ser sinónimo de inamovilidad y poca flexibilidad, pero tampoco es conveniente que mantengan índices elevados pues puede tomarse como inestabilidad dentro de la misma. Deben buscar ese punto de equilibrio, que les permita atraer a los mejores talentos.

Cuando se detecta que un colaborador no tiene un desempeño favorable, no hace falta seguir invirtiendo en él, puesto que únicamente es un gasto. Por eso se mencionó anteriormente que es bueno retener al personal valioso, es decir aquellas personas que con sus acciones y comportamiento contribuyen en la empresa. En ciertas ocasiones es bueno ser innovadores, una opción son los nuevos profesionales, quienes a pesar de su escasa experiencia, tienen ideas más frescas que pueden aportar y darle un giro diferente a la empresa, eso sí previo a tomar una decisión de este tipo se debe evaluar el puesto y las necesidades que requiere en ese momento la organización.

Cortes (1995) establece que la inestabilidad en las condiciones de trabajo no tiene los mismos efectos en la sociedad. Para determinados grupos sociales, especialmente los constituidos por algunas ocupaciones como son los profesionales, algunas categorías comerciales, determinadas profesiones del sector servicios, etc., puede suponer un instrumento de movilidad laboral positivo pues se relaciona con mejoras económicas, aumento de la experiencia y mayores responsabilidades. Sin embargo, para los grupos sociales menos preparados, la inestabilidad puede llevar a situaciones en las que cada vez es más complejo encontrar un puesto de trabajo.

Los grupos sociales menos favorecidos, tienen más necesidades y pese a ello algunos ganan un sueldo por debajo del salario mínimo. Además de tener menos probabilidades de encontrar un trabajo rápidamente cuando se encuentran en un periodo de desempleo. Sin embargo las injusticias sociales están fuera del alcance de las empresas, eso es parte de la vida. Pero pueden contribuir en brindándole a sus trabajadores operarios un salario que les permita tener una vida digna.

Existen varios aspectos que pueden contribuir a elevar la estabilidad laboral, que son todos aquellos que incrementan el deseo del trabajador por permanecer una mayor cantidad de tiempo dentro de la empresa. Según Robbins (2004) estos son:

- Estado civil: según el autor las personas casadas tienden a faltar menos a su centro laboral, pasan por una menor rotación y reflejan mayor satisfacción laboral, en relación a sus compañeros solteros. Esto debido a que el matrimonio impone mayores responsabilidades, por lo tanto se vuelve muy importante mantener un empleo estable que le permita cubrir sus necesidades familiares.
- Experiencia laboral: mientras más experiencia tiene una persona, mayor productiva será en sus funciones, y esto le permitirá tener mayor estabilidad en su puesto de trabajo.
- Antigüedad: mientras más tiempo lleva una persona laborando para una empresa, menor es la posibilidad que renuncie.

Las personas que permanecen durante varios años laborando para una misma empresa, reflejan estabilidad laboral y esto es un indicador positivo para mejores oportunidades futuras. Además de ello según estudios la antigüedad también está relacionada con la satisfacción laboral.

- Participación en el trabajo: grado en el que una persona se identifica con su empleo, y estima que su productividad contribuye en su valor personal. Se ha evidenciado que las personas que tienen un alto grado de participación en su trabajo tienen mayores tasas de estabilidad laboral.
- Reforzamiento positivo: es una buena opción para corregir una conducta. Está relacionada con la satisfacción del personal, y las personas satisfechas es menos probable que renuncien a su empleo.
- Satisfacción laboral: las personas satisfechas son más productivas y generan mejores resultados para la empresa, quienes deben proveer a su fuerza laboral trabajos estimulantes. Además de ello es de suma importancia en el proceso motivacional del trabajador, dependiendo de cuanto el perciba sus necesidades cubiertas, esto elevará o disminuirá su nivel de compromiso para con la empresa.
- Cultura organizacional: la percepción favorable o desfavorable que los trabajadores tengan de la empresa para la cual laboran, es importante en el desempeño y satisfacción que ellos reflejen.
- El proceso de selección de personal le da un sustento sólido a este aspecto, pues se debe elegir a una persona cuyos valores concuerden con los de la empresa, para que pueda adaptarse rápidamente.
- Remuneración: es uno de los beneficios de mayor peso para retener al personal y mantener la estabilidad laboral en la fuerza de trabajo. Es importante que las personas perciban que se les brinda un salario justo, con el cual puedan cubrir sus principales necesidades, y que sea acorde al desempeño y entrega que ellos demuestran.

- Actitudes y desenvolvimiento positivo: los gerentes deben mantenerse alerta en el comportamiento de los trabajadores principalmente porque a través de ello reflejan su satisfacción, y los trabajadores satisfechos son más productivos y se mantienen más estables en su empleo.
- Identificación del empleado: involucramiento, satisfacción y entusiasmo de una persona con su trabajo. Los individuos con mucha identificación son más comprometidos y estables con su trabajo.
- Involucramiento en el trabajo: es el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su empleo. Un alto involucramiento se relaciona con menores tasas de ausentismo y renuncia.
- Equidad del sistema: los trabajadores deben percibir que la remuneración es equitativa en relación con su aporte a la empresa. Esto genera satisfacción y estabilidad.
- Liderazgo: los gerentes hoy en día buscan aumentar las relaciones de confianza con el personal bajo su cargo. Debido a que cada vez se han vuelto menos estables y predecibles, debido a esto es posible que las buenas relaciones reemplacen las normas burocráticas para definir expectativas.
- Motivación: es importante que el gerente motive a su personal de distintas maneras, que reconozca las distintas necesidades que tiene cada persona, que los retroalimente, que vincule las recompensas con el desempeño, etc. Estos aspectos disminuyen el ausentismo y la rotación del personal.

1.7 Remuneración

Chiavenato (2008) establece que cada trabajador se interesa en dedicar tiempo, esfuerzo, y poner a disposición de la empresa sus conocimientos y habilidad, media vez reciba una retribución acorde a ello.

Un trabajador bien remunerado esta amañado en hacer las cosas bien, debido a que se siente satisfecho con la labor que está realizando y obviamente con el sueldo que recibe, esto es muy importante para el crecimiento de la empresa.

Las empresas están totalmente interesadas en que sus colaboradores contribuyan y se esfuercen por cumplir los objetivos y metas empresariales, de esta manera ven la remuneración como una inversión y no como un costo.

El Waldroop y Butler (2006) mencionan acerca de las recompensas laborales, y se refiere a los valores que una persona le asigna a las diferentes recompensas que podría obtener a cambio de hacer lo que le corresponde en su trabajo. Menciona que entre las recompensas financieras se incluye la seguridad y estabilidad, lo cual se le puede otorgar a una persona a través de un sueldo adecuado. Cabe mencionar que el hecho de clasificar las distintas recompensas que brinda una empresa, le permite ser atractiva a los mejores talentos, quienes generalmente se inclinan por aquellas que ofrecen beneficios que consideran los más importantes, pues de lo contrario lo más probable es que permanezca por poco tiempo en su cargo.

Las personas que tienen una preparación superior avanzada, saben lo que el conocimiento vale, y por eso mismo no se conforman con cualquier puesto, ellos tienen aspiraciones más alta, principalmente porque conocen sus capacidades y saben que están en las posibilidades de alcanzarlas, por lo tanto desean pertenecer a aquellas empresas que les ofrezcan los mejores

beneficios y además de ello les permitan tener ascender con el paso del tiempo y un futuro prometedor.

Galaz (2003) señala que el sueldo es uno de los factores que principalmente se relacionan con el descontento de los trabajadores, y tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. Hace referencia que el salario está ligado a varios factores como: el desempeño, la edad, la educación, las habilidades de la persona y el sistema salarial de la empresa.

Sin embargo Cohen (2008) indica que el salario por sí solo no contribuye directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores, por lo cual se debe enfocar también en distintos motivadores que busquen incrementar: el sentido de logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Los autores difieren en sus puntos de vista, pero ubicándolo en un contexto real depende mucho del estilo de vida y las necesidades del trabajador. Sin embargo se puede decir que el salario debe ir acompañado de otros factores que también busquen mantener o incrementar la estabilidad laboral de la fuerza de trabajo, porque se debe trabajar como un todo para que tenga resultados significativos en la organización.

Piriz (2010) señala que en un estudio realizado por Endenred los resultados indican que las prioridades de los trabajadores han cambiado por el avance de la inestabilidad laboral. Anteriormente su principal preocupación era el salario que percibían, hoy en día es la conservación y seguridad en el puesto de trabajo.

El salario es uno de los motores principales que mueve a los trabajadores a permanecer por más tiempo en un empleo, contribuye a que se esfuerce más, y debe ser coherente con el puesto y responsabilidades que la persona tenga, sin embargo debe ir acompañado de otro tipo de motivadores para que figuren como un aliciente en cuanto a la estabilidad laboral.

Es bien sabido que casi el total de personas que laboran lo hacen porque tienen la necesidad de ganarse la vida, por lo tanto los salarios son de suma importancia, porque serán determinantes en el estilo de vida de las familias. Es importante también pues debido a la inflación, el nivel de vida cada día está más elevado, si ello no va de la mano con los salarios las personas cada vez tendrán menos oportunidades de superarse y de vivir mejor.

1.8 Prestaciones

Mejía, Balkin y Cardy (2001) mencionan que para los trabajadores son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a ellos mismos y a los miembros de su familia. Estos protegen de los riesgos y se ofrecen en forma de plan y no en efectivo.

Las prestaciones son pagos que una empresa otorga a sus trabajadores con el propósito de crear un sentido de pertenencia a la misma, y contribuir a mejorar su nivel de vida.

1.9 Bonificaciones

Mejía, Balkin y Cardy (2001) citados por Herrera (2010) definen estas como el pago que se reconoce a una persona por su trabajo adicional a sus labores cotidianas.

Como un sustento legal para este aspecto, en el Código de Trabajo de Guatemala están estipuladas las siguientes:

- Bonificación incentivo para el sector privado, principalmente establecido para estimular e incrementar la productividad y eficiencia.
- Bonificación anual para trabajadores del sector público y privado, es una bonificación obligatoria para todo patrono y sus trabajadores.

Lacalle (2013) menciona en su libro que el gobierno aprueba anualmente medidas de fomento para la contratación indefinida y la estabilidad, la cual se representa en bonificaciones.

Las bonificaciones no forman parte del salario base, sino son más bien un complemento. Este tipo de pago es muy común en las empresas donde trabajan por alcance de metas o resultados, es un excelente beneficio para los trabajadores y les motiva para que se esfuercen más en sus labores.

1.10 Incentivos

Según Chiavenato (2008), con ellos se persigue incentivar el logro de objetivos y la consecución de resultados.

Newstrom (2011) hace referencia acerca de que los incentivos económicos facilitan el reclutamiento y retención de los buenos trabajadores, los estimula a que tengan una conducta deseable y los estimula a explotar sus habilidades.

Según los párrafos anteriores se entiende que los incentivos pueden generar que los trabajadores brinden todo su potencial a beneficio de la empresa, mejoren su desempeño y contribuyan más arduamente al alcance de los objetivos. Asimismo son una forma de distribuir el éxito, responsabilidad y satisfacción.

1.11 Motivación

DuBrin (2008) en su libro define la motivación como un estado que encamina a que la persona se esfuerce y luche por alcanzar un objetivo o una meta.

En un ambiente de trabajo no es únicamente el gerente o el propietario quien tiene la responsabilidad de motivar a los demás, más bien dicho se deben motivar unos a otros, pues es trabajo de todos esforzarse para que la empresa crezca.

Según Newstrom (2011) cuando la comunicación es eficaz normalmente contribuye a un mejor desempeño y satisfacción en el lugar de trabajo, asimismo las personas se sienten más comprometidas con la empresa debido a que entienden con mayor claridad sus puestos.

La motivación es relevante si se desea mejorar la producción y el desempeño laboral de los trabajadores, precisamente por ello se considera un elemento fundamental para que una empresa pueda alcanzar el éxito y lograr un clima agradable.

Debido a que el talento humano es el elemento principal para que toda empresa pueda alcanzar exitosamente sus objetivos, la gestión del mismo está encargada de crear las mejores condiciones utilizando la motivación constante, lo cual contribuye a disminuir el problema de inestabilidad laboral.

Ayuso y Grande (2006) citado por De León (2012), indica que existen diversos elementos motivadores de importancia, como por ejemplo adecuadas relaciones interpersonales, responsabilidad en el trabajo y la implicación en el conocimiento científico y tecnológico. Dichos elementos pueden convertirse en factores negativos, y que aunados a aspectos como el salario, .horario, trabajo rutinario, vuelven el entorno laboral en un elemento de desmotivación. Según la autora, el personal conforme va pasando el tiempo varia su motivación, en función de su estabilidad laboral, experiencia y el tiempo que lleve laborando para una empresa. Inicialmente, en la primera etapa laboral, es de interés principal la estabilidad en el puesto, un trato adecuado y con la mayor duración es el aspecto más potente de motivación. Cuando se consigue una plaza fija en la cual se alcanza la estabilidad, se pasa a una etapa en la cual la persona busca desarrollarse profesionalmente, asimismo ganar experiencia. Finalmente cuando la persona ya lleva muchos años de trabajo, busca mejores turnos laborales, puestos con mayor comodidad y mejores condiciones laborales.

La autora, hace hincapié en la importancia de la motivación del personal en la estabilidad laboral.

Las etapas mencionadas anteriormente son naturales en todo trabajador, y dependiendo en cual se encuentre, se puede conseguir mayor implicación de cada uno de ellos, conociendo en qué etapa se encuentran y las necesidades que desean satisfacer. La referencia de la importancia de la motivación de los trabajadores dentro de la estabilidad laboral.

Clasificando la motivación en dos ramas que se concentran en cada trabajador:

- Motivación económica: los incentivos estimulan al trabajador a dedicarse a sus tareas y funciones y en su rendimiento personal.
- Motivación psicológica y personal: se apoya en el deseo de mejorar la calidad de trabajo, en la confianza que se deposita en él y en sus aspiraciones, en la motivación de hacer bien las cosas para quienes realiza el trabajo y en las oportunidades de promoción personal.

Adair (2009) indica la regla del cincuenta- cincuenta, refiriéndose que el 50% de la motivación proviene de la propia persona y el otro 50% de su entorno, principalmente del liderazgo con el que se encuentre.

La motivación y el liderazgo caminan de la mano, y es el líder el actor fundamental en el adecuado desarrollo del personal en una empresa.

Hay muchas clasificaciones de las necesidades que presentan los colaboradores. De acuerdo con una de las más aceptadas que nos presenta Dubrin (2008), la gran mayoría de los colaboradores siente motivación por una de las siguientes necesidades:

- La necesidad de tener éxito: las personas trabajadoras normalmente se esfuerzan por tener éxito, por eso mismo ponen todo su esfuerzo para desarrollar bien sus funciones y alcanzar sus metas, cuando lo logran siente una gran satisfacción.
- La necesidad de poder: el influir y controlar a otras personas ejerce una gran satisfacción en este tipo de personas. Les gusta dirigir y persuadir.

- La necesidad de pertenecer a algo: para ellos es importante la interacción con las demás personas, ya que este los provoca satisfacción. Les gusta forjar nuevos lazos de amistad, y procuran no trabajar solos.
- La necesidad de autonomía: libertad e independencia son los fines que persiguen las personas que tiene más alta esta necesidad. No les gusta trabajar en equipo.
- La necesidad de ser tenido en gran estima: los colaboradores con esta necesidad muy alta buscan sentirse bien consigo mismos, y juzgan bastante su propio valor sobre la base del reconocimiento y los elogios que reciben de las demás personas.
- La necesidad de seguridad y protección: a ellos les interesa tener seguridad en su empleo, responsabilidades, las personas de este tipo buscan seguridad en su trabajo, un ingreso estable, buen seguro médico y estar libre de riesgos en el lugar de trabajo.
- La necesidad de justicia: ellos se sienten más interesados por un trato justo, responsabilidades laborales, salario y privilegios con los otros. No les agrada que exista un trato desigual entre compañeros de trabajo.

Los factores presentados anteriormente son los que detalla DuBrin en su libro acerca de relaciones humanas. Seguramente no todos los colaboradores presentan el mismo cuadro de necesidades, y definitivamente tampoco en el mismo orden, pero es importante identificar cuáles son los factores más relevantes para cada trabajador, procurando darle más importancia para lograr que se sienta satisfecho, y que perciba que su esfuerzo es importante para la empresa.

García (1998) menciona que la motivación no puede ser un reflejo condicionado solo por estímulos económicos.

Constituye un factor importante dentro de la motivación, el reforzamiento positivo, ya que este pretende incrementar la probabilidad de que se repita un comportamiento o actitud determinada, gratificando a las personas por responder de la manera que se espera.

1.12 Satisfacción Laboral

Newstrom (2011) “La insatisfacción laboral puede conducir a un creciente ausentismo, rotación de personal y otras conductas indeseables, de modo que las empresas tienen interés en acrecentar la satisfacción entre sus empleados.” (pp. 237)

Galaz (2003) la definitividad, en el sentido general de antigüedad en el empleo, puede ser un factor asociado con la satisfacción laboral. Si se controlan los efectos de la edad, la satisfacción en va a aumentar con la definitividad en el trabajo.

A medida que una persona incrementa su permanencia en la empresa, y la vaya conociendo se ira sintiendo también parte de ella, por lo cual dependiendo como sea su percepción pueda ser que su satisfacción aumente o disminuya.

Weiss (2002) citado por Rocco (2009) afirman que la satisfacción laboral es de hecho una actitud, definida y operacionalizada en la psicología social básica, asimismo explican que una actitud no es una reacción afectiva, sino más bien un juicio evaluativo realizado a un objeto actitudinal.

Según el parrafo anterior, los autores plantean la satisfaccion laboral como una actitud y consideran la evaluacion como base de una actitud.

Según Flores, Abreu y Badii (2008) una de las maneras más frecuentes de demostrar la insatisfacción laboral consiste en el abandono del puesto de trabajo, el cual inicia con la búsqueda de un nuevo empleo que cumpla las expectativas del trabajador y culmina con la renuncia cuando ha encontrado el empleo que buscaba.

El abandono de puestos de trabajo es muy común en las empresas que no se preocupan por el talento humano, el tipo de empresa que únicamente le interesa obtener ganancias y no valoran el esfuerzo que sus trabajadores realizan.

Freundlich y Castell (2008) indican que cuando la satisfacción del trabajador se incrementa genera beneficios tales como mayor retención del personal y una reducción en la tasa de ausentismo. Asimismo destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los trabajadores el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción.

El apoyo organizacional influye en la satisfacción, compromiso y bienestar de los trabajadores, ello debido a que favorece el sentido de reciprocidad y satisface distintas necesidades como la de estima y afiliación, generando que los trabajadores se sientan parte importante de la empresa y sientan apego hacia ella e identificación con sus puestos.

Igualmente un adecuado trato a los trabajadores contribuye a un mejor desempeño y menor rotación del personal.

Amoros (2007) señala que existen algunas actitudes correspondientes con el comportamiento organizacional, estas son:

- Satisfacción en el trabajo: indica que es la actitud global de una persona hacia el trabajo que desempeña. Cuando una persona se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza reflejará una actitud positiva hacia el mismo.
- Compromiso con el trabajo: se define como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le pone interés a sus actividades, mantiene una participación activa en lo que se concierne y considera su desempeño importante para la valoración personal. “Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen

menor tasa de ausentismo y renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.”
(pp. 73)

- Compromiso organizacional: es el grado en que un trabajador se identifica con la empresa para la cual labora y con sus metas, asimismo su deseo por permanecer en ella. Estudios realizados demuestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y principalmente la rotación del personal.

Los aspectos descritos anteriormente están relacionados con la estabilidad laboral de las personas. Se considera importante tomarlos en cuenta, puesto que los trabajadores dedican gran parte de su tiempo diariamente a su trabajo, ponen a beneficio de la empresa todo su esfuerzo, talentos y conocimientos, por lo tanto es importante brindarles un ambiente en el cual ellos se sientan cómodos y entusiasmados para realizar su trabajo.

1.12.1 Determinantes de la satisfacción en el trabajo

Amoros (2007) indica que entre los determinantes se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante
- Recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

1.12.2 Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

El mismo autor señala lo siguientes efectos:

- Satisfacción y productividad: según estudios estos aspectos tienen una relación positiva, sin embargo las correlaciones indican que son relativamente bajas.

- Satisfacción y ausentismo: se encuentran relacionados negativamente. Es lógico pensar que los trabajadores insatisfechos faltan más a su trabajo., es importante mencionar que hay otros factores que también tienen un impacto en esta relación.
- Satisfacción y rotación: están relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la del ausentismo. Estudios demuestran que un moderador importante en esta relación es el desempeño del trabajador. Para las personas que mantienen un desempeño superior, la satisfacción es menos relevante en el pronóstico de rotación, pues lógicamente a quien demuestra un desempeño excelente la empresa querrá conservarlo de muchas maneras.

1.13 Causas más comunes de rotación de personal

Según Flores, Abreu y Badii (2008) en su estudio para el *International Journal of Good Conscience*, establecen que la rotación del personal se puede dar por varios motivos, entre los cuales mencionan:

- El contenido del trabajo y el salario, establecen que cuando la relación entre ambos aspectos no es adecuada, el trabajador buscará la manera de mejorar su situación.
- Condiciones laborales, cuando el ambiente donde el trabajador se desenvuelve no es favorable generará insatisfacción y contribuye a la constante salida e ingreso de personal a la empresa.
- Sistema de pago, cuando los trabajadores consideran que su salario no corresponde con el esfuerzo que realizan, genera insatisfacción, desmotivación y por ende inestabilidad laboral.
- Sistema de estimulación moral y material, si no es favorable contribuye a que los trabajadores se sientan desmotivados y decidan marcharse de la empresa.

- Escasos beneficios y prestaciones.

1.14 Liderazgo

Amoros (2007) lo define como “la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas”. (pp. 145)

El autor indica que el liderazgo es un aspecto relevante dentro de las empresas y organizaciones.

Es importante que existan líderes positivos dentro de la empresa, que motiven a los demás a esforzarse, a trabajar en equipo, a crear y fortalecer lazos de amistad, a aprender, etc. Para que juntos contribuyan en el éxito de la empresa, principalmente los jefes con sus subordinados, ya que influyen mucho en la satisfacción y estabilidad laboral y fidelidad hacia la empresa de parte de los trabajadores.

1.15 Comunicación

Amoros (2007) la define como “la transmisión y el entendimiento del significado.” (pp.133)

En el ámbito empresarial la comunicación es muy importante, por eso se debe procurar que sea efectiva, pues en caso contrario se pone en peligro la empresa. Así como lo mencionan Llacuna y Pujol (S.F.) la comunicación efectiva entre los trabajadores es fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa, y debe darse de forma ascendente, descendente y horizontal.

Base fundamental para que exista comunicación es la confianza, y en el caso de los gerentes, propietarios y administradores esto significa en que deben lograr que su gente crea lo que están diciendo, de esta forma se facilita que los mensajes influyan en el personal positivamente.

Finalmente en función de todo lo expuesto se puede decir que el estudio de la estabilidad laboral es un factor importante para el adecuado funcionamiento de las empresas, el cual sirve de base para su crecimiento y desarrollo en el medio que le compete. Asimismo tiene un peso muy importante dentro de la gestión de recursos humanos pues permite a las empresas contar con personal eficiente que encaminen sus esfuerzos al cumplimiento de objetivos organizacionales.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en la actualidad se ven obligadas a enfrentar diversos fenómenos, como la globalización y la competitividad, generados por los constantes cambios económicos, políticos y sociales. Guatemala es un país subdesarrollado, donde sus recursos no son bien aprovechados, Alta Verapaz, ubicado en la región norte del país, es un centro del comercio, donde gran cantidad de la población se gana la vida de esa manera.

Es importante que las empresas puedan ofrecer a su fuerza laboral un empleo estable y seguro, se entiende como estabilidad laboral al derecho que tiene el trabajador a conservar su puesto de trabajo, al no incurrir en falta alguna. Por eso mismo el talento humano ha tomado cada vez mayor importancia, pues finalmente es una ventaja competitiva, por lo cual las empresas han ido ideando e introduciendo nuevas técnicas y métodos para el manejo y control de los mismos.

La rotación de personal es un problema frecuente, al cual se le atribuyen diversos factores como: insatisfacción laboral, mejores oportunidades, falta de motivación, bajo salario, etc., muchas empresas de nuestro medio se enfrentan a ello sin tener la más mínima noción de cómo resolverlo, debido a la falta de conocimiento en el tema. Para Distribuidora San Pablo esto ha sido un inconveniente que han venido presentando en los últimos tres años, únicamente en una ruta de venta de mercadería, lo cual ha empezado a causar preocupación al propietario, pues a raíz de ello la empresa se ha ganado la fama de ser irregular en la visita de sus vendedores a los clientes, inestable en esa ruta, desventaja ante la competencia y poca credibilidad.

Si el problema no se resuelve lo antes posible seguirán surgiendo cada vez mayores dificultades, como el desprestigio total de la empresa, desinterés y conformismo de parte del cuerpo de trabajo, estancamiento de los productos, baja en los ingresos económicos, etc.

Debido a ello ha surgido la inquietud de abordar el tema de investigación del presente estudio, y conocer la opinión de los trabajadores que tienen más de cinco años de prestar sus servicios a la empresa, respecto a los factores que les han motivado a alcanzar dicha trayectoria, y en base a ello se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la Distribuidora San Pablo, San Pedro Carcha, A.V.?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la Distribuidora San Pablo, San Pedro Carcha, A.V.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Distribuidora San Pablo.
- Establecer el grado de motivación laboral del personal.
- Establecer si los beneficios que reciben los trabajadores les motivan a continuar laborando para la empresa.

2.2 Elemento de estudio

Estabilidad Laboral

2.3 Definición de elemento de estudio

2.3.1 Definición conceptual

Albuquerque (1989) define la estabilidad laboral como “el derecho conferido al trabajador de conservar su puesto de trabajo y de solo perderlo por la existencia de una causa justificada”. (pp. 17)

2.3.2 Definición operacional

De esta variable se entiende que, estabilidad laboral es el tiempo en que una persona labora ininterrumpidamente para una empresa, brindando sus conocimientos, habilidades, tiempo y esfuerzo a beneficio de la misma.

La cual será medida a través del “Cuestionario de estabilidad laboral” que permitirá evaluar los siguientes factores:

- Satisfacción laboral, que se comprende como la actitud del trabajador ante su trabajo y la empresa.
- Motivación, que es el estado interno que activa y mantiene la conducta hacia un determinado fin.
- Retribución, compensación hacia los trabajadores por su esfuerzo y trabajo.

Para efectos de este estudio se consideraran con estabilidad laboral todos aquellos trabajadores que tienen como mínimo 5 años de laborar para Distribuidora San Pablo, empresa distribuidora de productos de consumo masivo, ubicada en el municipio de San Pedro Carcha, A.V.

2.4 Alcances y Límites

Se tomó una muestra estratificada, entre puestos operativos, de ventas y administrativos, que incluye a personas de género masculino y femenino, y con más de cinco años de laborar para la empresa, quienes respondieron un cuestionario para conocer los factores que les han motivado a laborar durante ese tiempo para la empresa. Asimismo se realizó una entrevista al gerente/propietario de la empresa para conocer su opinión en cuanto a la estabilidad laboral que su empresa brinda a su personal. Cabe resaltar que en ambos instrumentos se tomaron como base los indicadores establecidos para redactar los ítems y preguntas correspondientes.

Esta investigación proporcionará información valiosa sobre los aspectos que instan a los trabajadores a continuar en su empleo actual.

2.5 Aporte

En la presente investigación se abordó el tema de estabilidad laboral, desde el punto de vista de los colaboradores, el cual es de mucha relevancia para la productividad y rendimiento empresarial, y que en el medio altaverapacense no se le da la importancia que requiere.

También permite que los colaboradores sean conscientes de los beneficios monetarios y no monetarios que la empresa les brinda, los cuales son un motivante para que permanezca en su actual empleo y para que incremente la fidelidad y satisfacción laboral.

Asimismo brinda información valiosa y significativa respecto a los motivos que instan a los colaboradores a permanecer laborando para dicha empresa.

De igual manera sirve como soporte en la toma de decisiones y gestión del talento humano para Distribuidora San Pablo, sin dejar de mencionar que las pequeñas y medianas empresas de nuestro medio pueden recurrir a este documento para tener un referente teórico en el cual sustentar sus decisiones, teniendo como principal objetivo el mejoramiento continuo

Para la carrera de Psicología Industrial/ Organizacional de la Universidad Rafael Landívar, los estudiantes y docentes de la misma, sirve como un documento de consulta al cual pueden recurrir para investigaciones futuras.

III. METODO

3.1 Historia de la Empresa

Comercial San Pablo está ubicada en la dirección diagonal 1 1-88 zona 2 del municipio de San Pedro Carchá Alta Verapaz, del Departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

Hace veintiun años nació Comercial San Pablo como una empresa distribuidora de productos avícolas, teniendo cobertura en San Pedro Carchá, Cobán y municipios aledaños; con un depósito en la entrada principal de San Pedro Carchá, prestando el servicio de ruteo con producto a bordo. Al cabo de dos años paso a ser la empresa líder en ventas de huevo de Alta Verapaz. Viendo el crecimiento logrado hasta ese momento, nació la necesidad de iniciar la compraventa de abarrotes, tanto en el depósito como en el ruteo. Gracias a la buena reputación de la empresa, inmediatamente se acercaron a empresas transnacionales para iniciar una relación comercial.

En el año 1999 la transnacional Procter y Gamble consideró que las condiciones del mercado mueven a crear sinergias o fusiones entre empresas, siendo estas cada vez más necesarias para poder obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado y fortalecer el liderazgo. Por lo anterior vino la propuesta de iniciar la distribución exclusiva de toda la línea de productos de Procter y Gamble, así nació la empresa que hoy se conoce como DISTRIBUIDORA SAN PABLO “DISPA”. Actualmente abarcan el territorio de Alta Verapaz y Baja Verapaz. Con 8 vendedores que trabajan con preventa al detalle y 2 vendedores mayoristas. Actualmente se tiene distribución exclusiva de Kimberly Clark, Nestlé de Guatemala, Olmeca, Quala y D´Casa. Se cuenta también con un punto de venta.

3.2 Sujetos

Para el presente estudio se tomó una muestra de 10 trabajadores de Distribuidora San Pablo que cumplen con el requisito de llevar laborando para la empresa como mínimo 5 años.

Las personas elegidas, ocupan los siguientes puestos: vendedores, secretaria administrativa, dependientes de mostrador, encargada de punto de venta, piloto, supervisor y gerente/propietario los mismos laboran para la empresa en un horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m., exceptuando los vendedores que tienen un horario más flexible pues se mantienen tomando pedidos a sus clientes y entregando mercadería.

A continuación se presenta una serie de tablas, en las cuales se detalla la descripción de cada uno de los sujetos de estudio:

EDAD	26 años
TIEMPO LABORADO	7 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Masculino
PUESTO	Dependiente de Mostrador

EDAD	42 años
TIEMPO LABORADO	14 años
ESTADO CIVIL	Casada
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Femenino
PUESTO	Dependiente de Mostrador

EDAD	29 años
TIEMPO LABORADO	12 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Básico
SEXO	Masculino
PUESTO	Vendedor

EDAD	25 años
TIEMPO LABORADO	5 años
ESTADO CIVIL	Soltero
ESCOLARIDAD	Nivel Primario
SEXO	Masculino
PUESTO	Dependiente de mostrador

EDAD	32 años
TIEMPO LABORADO	6 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Masculino
PUESTO	Vendedor

EDAD	50 años
TIEMPO LABORADO	14 años
ESTADO CIVIL	Casada
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Femenino
PUESTO	Encargada de Punto de Venta

EDAD	30 años
TIEMPO LABORADO	9 años
ESTADO CIVIL	Soltero
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Femenino
PUESTO	Secretaria Ejecutiva

EDAD	30 años
TIEMPO LABORADO	5 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Masculino
PUESTO	Vendedor

EDAD	26 años
TIEMPO LABORADO	8 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Universitario
SEXO	Masculino
PUESTO	Supervisor de Vendedores/ Vendedor Mayorista

EDAD	36 años
TIEMPO LABORADO	5 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Básico
SEXO	Masculino
PUESTO	Piloto

EDAD	52 años
TIEMPO LABORADO	21 años
ESTADO CIVIL	Casado
ESCOLARIDAD	Nivel Diversificado
SEXO	Masculino
PUESTO	Gerente/ propietario

3.3 Instrumento

Para llevar a cabo el presente estudio se utilizó como instrumento, el cuestionario de “Estabilidad Laboral” adaptado de Mónica Herrera, utilizando la modalidad de escala de Likert. Dicho cuestionario fue dirigido a los trabajadores del área administrativa, operativa y de ventas, que ocupan puestos de vendedores, secretaria administrativa, encargada de punto de venta, piloto, dependientes de mostrador y supervisor/ vendedor mayorista, únicamente aquellos que cumplieron con la premisa de llevar como mínimo cinco años de laborar ininterrumpidamente para la empresa.

Para cada opción de respuesta se estableció una valoración determinada, quedando de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo = 8	De acuerdo = 6	Desacuerdo = 4	Totalmente en desacuerdo = 2
---------------------------	----------------	----------------	------------------------------

En el cual 8 es el grado de mayor importancia y 2 el de menor importancia.

Vale la pena indicar los factores que se tomaron en cuenta para establecer los aspectos que conllevan a la estabilidad laboral en Distribuidora San Pablo.

- Satisfacción
- Motivación
- Retribución

El cuestionario fue aplicado en horario laboral a cada uno de los trabajadores, y se estimó un tiempo aproximado de 10 minutos para responderlo.

Asimismo al gerente/ propietario se le realizó una entrevista estructurada, la cual constó de tres preguntas, con la finalidad de contrastar la información. Los resultados también se presentarán por medio de una tabla.

3.4 Procedimiento

- Se inició con la formulación del tema para la presente investigación, el mismo que fue aprobado por la coordinación académica de la Universidad Rafael Landívar.
- Se eligió la empresa en la cual realizar dicho estudio.
- Se solicitó la aprobación de Comercial San Pablo para llevar a cabo dicho estudio de investigación.
- Se planteó la pregunta de investigación.
- Se estableció el objetivo general y los específicos de dicho estudio.
- Se investigó acerca de los antecedentes nacionales e internacionales sobre dicho tema.
- Se realizó la investigación respectiva con el deseo de recabar información útil para incluirla en el marco teórico.
- Se eligió a los sujetos de estudio.
- Se solicitó información sobre la historia de la empresa.
- Se realizó el instrumento a utilizar.
- Se describieron detalladamente los sujetos, el instrumento y el tipo de investigación.
- Se ordenaron las referencias bibliográficas utilizadas.
- Se redactó el índice.
- Se presentó el anteproyecto a la facultad de humanidades de la Universidad.

- Al ser aprobado el anteproyecto, se procedió a administrar el cuestionario a los 10 trabajadores y la entrevista al gerente/ propietario.
- Se revisaron, ordenaron y tabularon los datos recabados.
- Se presentaron los datos en graficas de barras y pastel, y también utilizando tablas, cada una de las cuales cuenta con su respectivo análisis.
- Se realizó la discusión de resultados.
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones que se generaron a raíz del presente estudio.
- Se presentó la tesis a la respectiva asesora para su aprobación.
- Se envió a la Universidad Rafael Landívar campus central para su revisión final y aprobación.

3.5 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística

La investigación se trabajó bajo el enfoque de tipo descriptivo, al cual Achaerandio (2010) define como “aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece”. (pp. 23).

Cabe destacar que este tipo de investigación persigue darle solución a un problema, o alcanzar una meta del conocimiento.

Hernández, Fernández y Baptista (1997), manifiesta que “en los estudios descriptivos se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ella independientemente, para poder describir lo que se investiga.” (pp. 59)

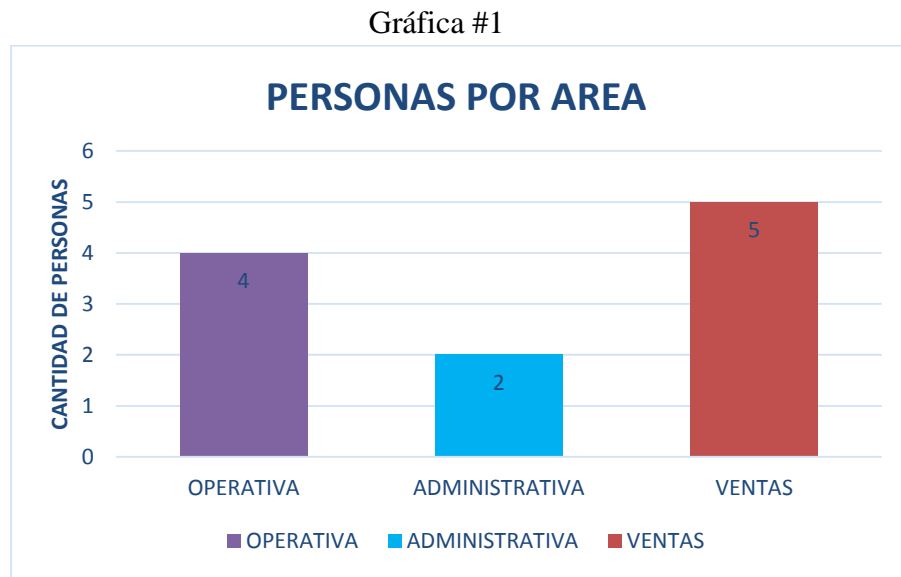
Se eligió este tipo de investigación debido a que se analizó cada una de las respuestas que los colaboradores plasmaron en el cuestionario que se les proporcionó relacionado con la estabilidad laboral, y el gerente/ propietario en la entrevista, posterior a ello se procedió a tabular los datos y presentarlos en graficas de barras, para lo cual se utilizó el programa excel,

finalmente y luego del análisis y discusión de los resultados obtenidos se plasmaron las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de estabilidad laboral, el cual fue dirigido a 10 colaboradores de la empresa “Distribuidora San Pablo”. Cabe resaltar que previo a suministrar cada cuestionario se les impartió una explicación del mismo, para una adecuada comprensión de cada ítem, y asimismo obtener resultados certeros.

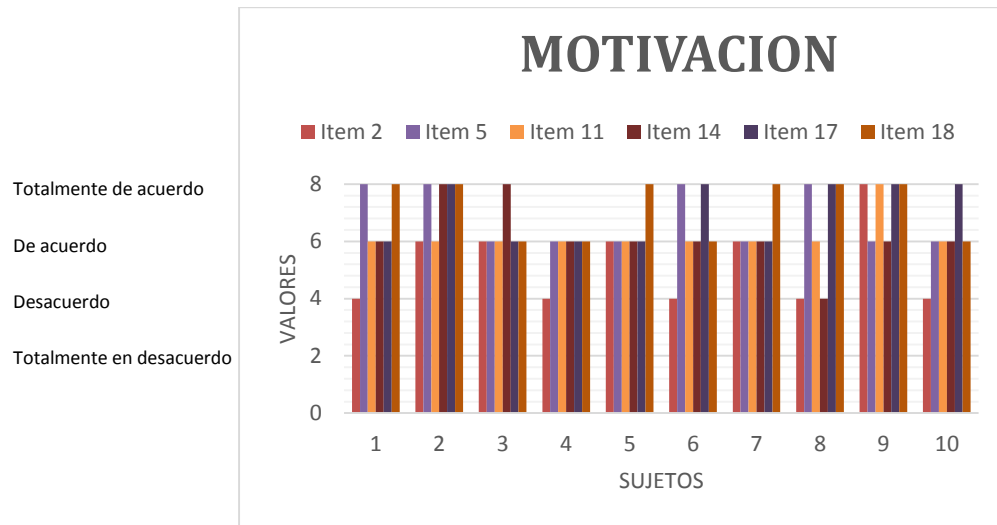
En esta primera grafica se presenta la cantidad de trabajadores por cada área, notándose que el área más predominante es la administrativa, es importante mencionar que para esta grafica dentro del área administrativa se tomó en cuenta al gerente/ propietario.



Fuente: Trabajo de campo.

Seguidamente las gráficas con porcentajes según los resultados obtenidos para cada factor.

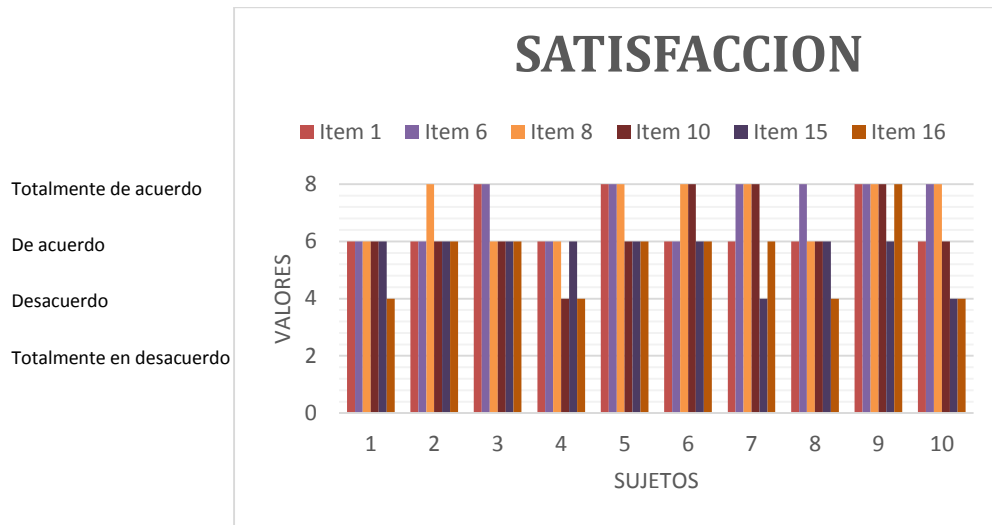
Gráfica #2



Fuente: Trabajo de campo

La tendencia de las respuestas en el factor motivación es bastante similar en todos los sujetos, se puede observar que los resultados más bajos se obtuvieron en el ítem 2, la cual trataba acerca de si el salario que devengan les motiva a dar lo mejor de sí mismos, lo que permite deducir que los trabajadores no se encuentran totalmente complacidos con la retribución mensual que la empresa les otorga. También vale la pena resaltar que pese a ello en el ítem 18 que les cuestionaba acerca de su deseo de continuar laborando por más tiempo para Distribuidora San Pablo, 6 de los sujetos expresaron estar totalmente de acuerdo.

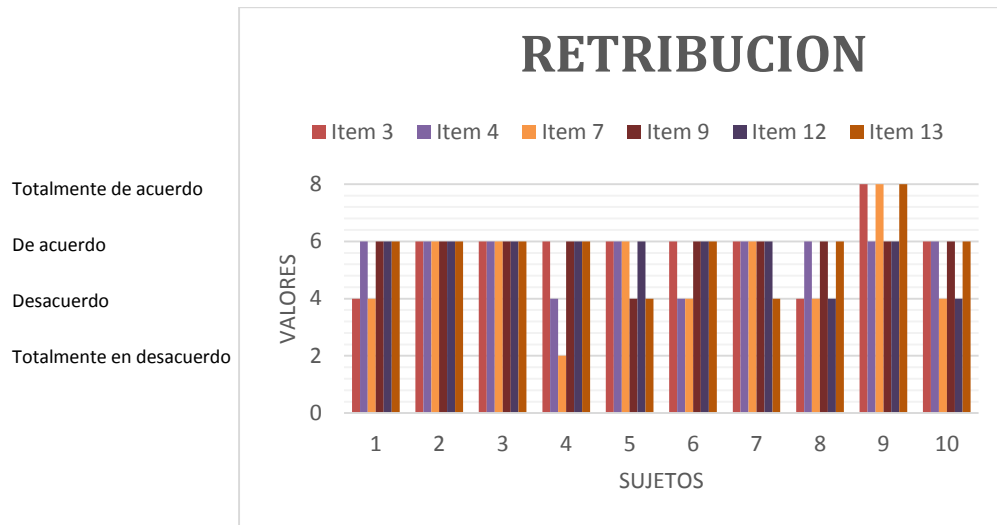
Gráfica #3



Fuente: Trabajo de campo

En la gráfica anterior se presentan los resultados obtenidos del factor satisfacción, los cuales demuestran que dicho aspecto es valorado por los trabajadores y que ha contribuido en su permanencia laboral, se determina esto derivado que la mayoría de los resultados se encuentran entre 8 y 6 puntos. Asimismo se destaca que en el ítem 16 se obtuvieron los resultados más bajos, el mismo les cuestionaba acerca de su satisfacción respecto al cumplimiento de la empresa en cuanto a la fecha de pago.

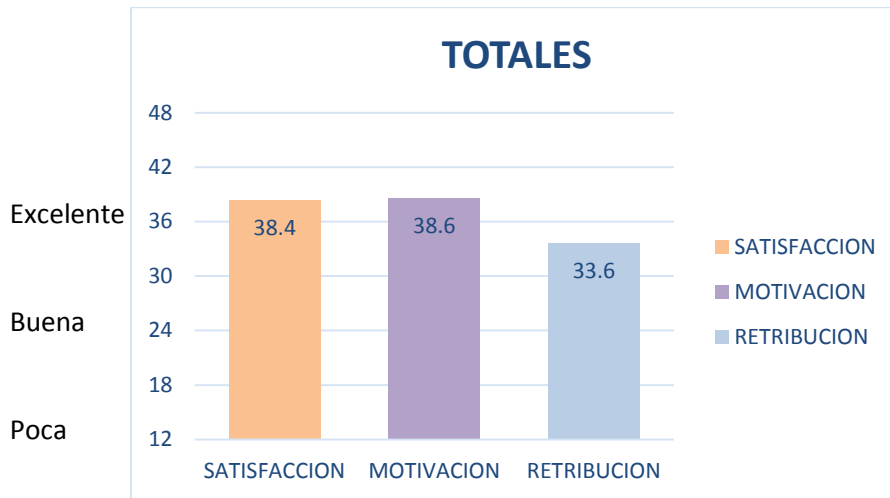
Gráfica #4



Fuente: Trabajo de campo

Según la gráfica anterior la retribución es el factor que menos ha contribuido a la estabilidad laboral en Distribuidora San Pablo. La mayor parte de los trabajadores manifestó estar de acuerdo en los cuestionamientos referentes a este aspecto, sin embargo los resultados más bajos son provenientes de los sujetos que ocupan puestos operativos. Es notable que el sujeto 9 fue el único que expreso sentirse totalmente de acuerdo con los beneficios económicos que la empresa le brinda. Igualmente vale la pena hacer mención que este factor es el único en el cual una persona evidencio su total desacuerdo, fue el sujeto 4 en el item 7, en la que se le cuestionaba sobre si la remuneración mensual que recibe satisface sus necesidades.

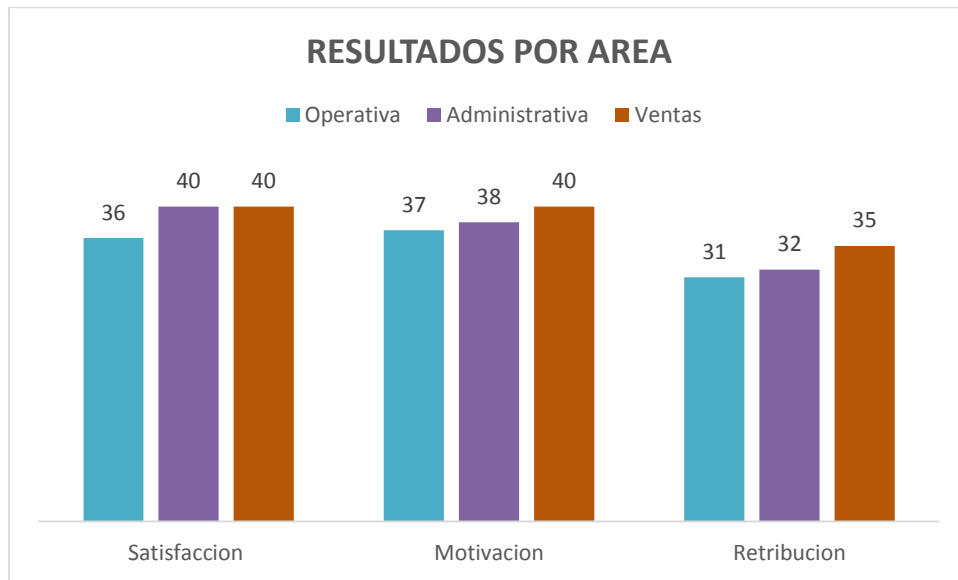
Gráfica #5



Fuente: Trabajo de campo

En esta grafica se presenta el promedio de los resultados para cada factor, los cuales se comparan con la tabla de calificación realizada por la autora, dicho esto se determina que en Distribuidora San Pablo tienen una excelente motivación, por lo mismo ha sido el factor más trascendente en la permanencia de los trabajadores; seguidamente obteniendo un resultado con muy poca diferencia se establece que la satisfacción también se encuentra en un nivel excelente; finalmente se determina que la complacencia de los sujetos en cuanto a retribución es buena, situándose en un nivel inferior a los otros dos factores.

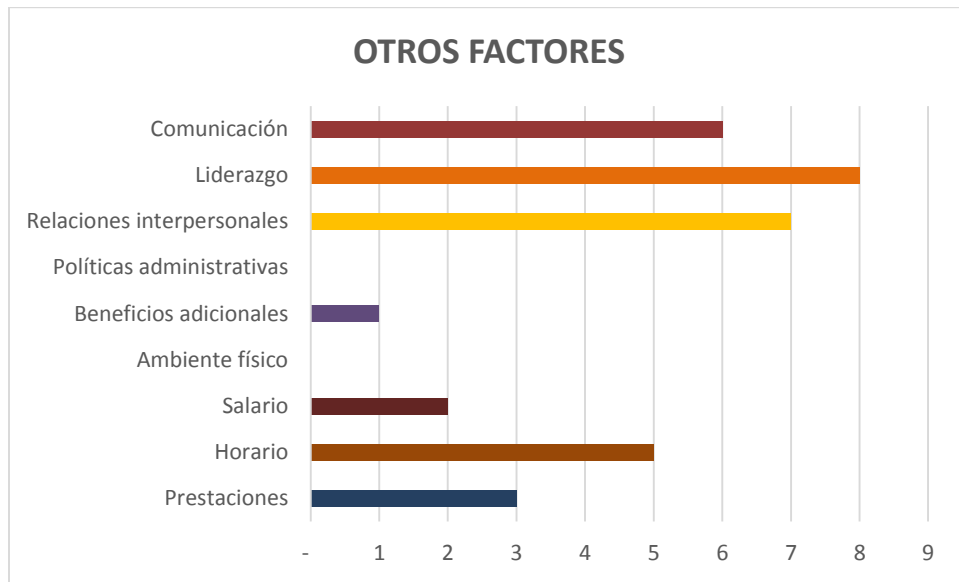
Gráfica #6



Fuente: Trabajo de campo

Al igual que en las gráficas anteriores, en retribución se encuentra una tendencia inferior en los resultados por cada área. Se considera importante también mencionar que las personas que pertenecen al nivel operativo han manifestado los resultados más bajos en todos los factores, dicha situación se da debido a que presentan un nivel de escolaridad más bajo y ello impide que puedan aspirar a un mejor puesto.

Gráfica #7



Fuente: Trabajo de campo

En la gráfica se presentan otros factores que se tomaron en cuenta para determinar si conllevan a la estabilidad laboral de la empresa en estudio, reflejando que liderazgo y relaciones interpersonales son dos aspectos que en su mayoría los sujetos valoran fuertemente, seguidamente se encuentra comunicación y horario en las cuales casi un 50% de los sujetos seleccionó, finalmente las que menor puntuación obtuvieron son beneficios adicionales, salario y prestaciones.

Vale la pena resaltar que la gráfica que presenta los resultados de retribución coincide con los resultados obtenidos en la presente, puesto que salario y prestaciones son aspectos que obtuvieron una ponderación baja.

Finalmente en la siguiente tabla se muestran las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al gerente/propietario de la empresa, con la finalidad de obtener la percepción de ambas partes:

Tabla #1

<p>¿Considera usted que su empresa brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?</p>	<p>Considero que mi empresa es una distribuidora sólida, que ha ido creciendo a lo largo del tiempo. Nos hemos esforzado por brindarle a nuestros trabajadores un clima agradable y herramientas necesarias para que se sientan parte de Distribuidora San Pablo, y considero que gracias a ello algunos de nuestros trabajadores llevan varios años laborando para nuestra empresa, por lo tanto pienso que si brinda estabilidad laboral.</p>
<p>¿Cuáles cree usted que son los factores que motivan a su personal para continuar laborando en su empresa?</p>	<p>Pienso que como propietarios con mi esposa les brindamos un trato adecuado a nuestros trabajadores, lo que permite que haya un clima de confianza entre ambos, el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado gracias a nuestros años de experiencia, los productos que distribuimos son de marcas prestigiosas, y las distintas actividades de motivación y convivencia que realizamos dentro de la empresa, considero que son los factores más relevantes y que hacen que nuestros trabajadores se sientan satisfechos.</p>
<p>¿Cree usted que el salario y beneficios que proporciona a sus colaboradores son competitivos?</p>	<p>Procuró brindarle a mis trabajadores salarios adecuados según su puesto y dependiendo sus años de trayectoria dentro de la empresa, además de ello que este dentro de mis posibilidades, pienso que los sueldos que le brindo a mi personal les permite satisfacer sus necesidades y están dentro del promedio de salarios que las empresas proporcionan en nuestro medio.</p>

Fuente: Trabajo de campo

V. DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se realiza la discusión de resultados obtenidos a través de la presente investigación.

Se determinó para el presente estudio con estabilidad laboral a las personas que llevan 5 años o más de trabajar en la empresa, de igual manera se demuestra que los sujetos en su mayoría son casados, debido a que tienen la responsabilidad de ser un sostén para su familia y tener un ingreso mensual fijo que les permita cubrir sus necesidades básicas.

Robbins (2004) expresa que existen varios aspectos que influyen en que una persona tenga el deseo de permanecer por más tiempo laborando para una empresa, y son estado civil, experiencia laboral, antigüedad, participación en el trabajo, reforzamiento positivo, satisfacción laboral, cultura organizacional, remuneración, actitudes y desenvolvimiento positivo, identificación del empleado, involucramiento en el trabajo, equidad del sistema, liderazgo y motivación

Basándose en la definición presentada anteriormente, cabe mencionar que se tomaron en cuenta varios aspectos que se consideraron relevantes para determinar los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la Distribuidora San Pablo. Partiendo de ello tal y como el autor lo indica la antigüedad y el estado civil son aspectos de peso en la permanencia de los trabajadores.

De León (2012) menciona distintos elementos motivadores de importancia, como adecuadas relaciones interpersonales y responsabilidad en el trabajo. Igualmente que a lo largo del tiempo los trabajadores varían su motivación, en función de su estabilidad laboral, experiencia y el tiempo que llevan laborando para una empresa.

Lo cual coincide con los resultados obtenidos ya que en su mayoría los trabajadores que se tomaron en cuenta para este estudio expresaron que la motivación es el factor predominante para su permanencia dentro de la empresa, con un 80.42%. De igual manera el propietario expreso que realiza distintas actividades para motivar a su personal. Los sujetos también reconocen que el liderazgo que ha ejercido su superior ha contribuido para que ellos permanezcan por varios años en la empresa, lo que permite suponer que ha sido un liderazgo positivo. Y por último las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo es otro factor bastante relevante, lo cual se pone en evidencia con los resultados reflejados ya que un 70% de los sujetos expreso valorar las relaciones interpersonales que mantienen dentro de la empresa, lo cual se vincula con el resultado del factor comunicación, pues más de la mitad de los trabajadores dijo sentir que la comunicación que existe dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo y superiores le insta a continuar en la misma.

Coincidiendo con ello Adair (2009) menciona la regla del cincuenta- cincuenta, refiriéndose que el 50% de la motivación proviene de la propia persona y el otro 50% de su entorno, principalmente del liderazgo con el que se encuentre. Esta regla les recuerda a los líderes que juegan un papel clave, por lo tanto su desempeño influye para bien o para mal en la motivación de las personas. Asimismo Padilla (2009) indica que la comunicación se puede construir o destruir a través de la relación diaria entre gerentes y trabajadores, y que se atiende al propósito de dar equilibrio y estabilidad laboral.

Robbins (2004) indica que existen distintos aspectos que influyen en la satisfacción individual de los trabajadores, y que los dos más determinantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales. Los datos revelan que la satisfacción es otro aspecto

fuertemente valorado por los trabajadores pues los resultados encajan con lo indicado por el autor, ya que los sujetos de estudio tienen como mínimo cinco años de laborar para la empresa.

Freundlich y Castell (2008) destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los trabajadores el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción. Al contrastar los resultados obtenidos con lo indicado por los autores, no se encuentra una relación totalmente estrecha entre el salario y la satisfacción puesto que únicamente 2 de los trabajadores manifestaron que es un determinante en su permanencia dentro de la empresa, coincidiendo también con los resultados obtenidos en el factor retribución, el cual obtuvo los resultados menos favorables, por ello se deduce que los trabajadores no se sienten totalmente satisfechos con los beneficios económicos que la empresa les otorga, asimismo en el aspecto prestaciones se alcanzaron resultados poco alentadores. Lo cual difiere con la información proporcionada por Linares (2011) y Morataya (2009) pues en su investigación ambas concluyen que el salario es un factor importante para que las personas permanezcan estables dentro de su lugar de trabajo, pues es el principal ingreso para satisfacer sus necesidades básicas y la de sus familias.

Es importante resaltar que en la entrevista el propietario de Distribuidora San Pablo indicó que los salarios que le proporciona a su fuerza laboral los establece en base a sus posibilidades, y dependiendo del nivel de escolaridad y antigüedad en la empresa, además que se encuentran dentro del promedio salarial en las empresas del mismo rubro.

Sin embargo como se mencionó anteriormente las relaciones interpersonales y el trato adecuado entre superiores y subordinados si contribuye con la estabilidad laboral del personal de Distribuidora San Pablo.

De acuerdo con Heizer y Render (2004) las empresas que mantienen estable su fuerza laboral tienen mayores posibilidades de que sus trabajadores acepten salarios más bajos. De igual manera García (1998) menciona que la motivación no puede ser un reflejo condicionado solo por estímulos económicos, ello se evidencia en que si bien los resultados obtenidos en salario fueron los más bajos, los trabajadores llevan varios años de permanecer en la empresa, asimismo un dato curioso es que pese a ello, en satisfacción y motivación se obtuvieron resultados superiores.

Dichos autores también mencionan respecto a los horarios de trabajo, que el horario flexible es una prestación adicional y mejora la satisfacción laboral. Los sujetos que ocupan el puesto de vendedores y supervisor tienen un horario de trabajo flexible, y los resultados obtenidos encajan con dicha información puesto que los todos los de individuos dichos puestos manifestaron valorar este factor y que incide en su permanencia laboral.

Es necesario resaltar que las políticas administrativas y ambiente físico de la Distribuidora San Pablo no son factores relevantes de la estabilidad laboral, según los trabajadores.

Finalmente de acuerdo a los resultados obtenidos, se logró establecer que para el personal de Distribuidora San Pablo los factores que han determinado su permanencia por más de cinco años en la empresa son la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y el liderazgo que se manifiesta en la empresa.

VI. CONCLUSIONES

- Los colaboradores de Distribuidora San Pablo manifestaron que los factores que más han contribuido en su permanencia en la empresa son la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales y liderazgo; ya que estos favorecen su compromiso con la empresa.
- El nivel de satisfacción de los trabajadores de Distribuidora San Pablo es elevado, siendo este el segundo factor más importante en la estabilidad laboral del equipo humano de la empresa, en el cual reflejaron resultados favorables en aspectos como sentimiento de pertenencia, complacencia con las herramientas de trabajo, seguridad y trayectoria laboral. Sin embargo se logró determinar que la satisfacción en cuanto a la fecha de pago no es un aspecto beneficioso ya que la mayoría expreso su desacuerdo con ello, principalmente los trabajadores del área operativa y en una mínima parte del área de ventas.
- De los factores evaluados para establecer la estabilidad laboral de los trabajadores, la motivación es el factor con el nivel más sobresaliente, el mismo considera aspectos como trabajo en equipo y participación. Esto debido a que la estrategia del propietario se ha enfocado en gran parte a fortalecer la motivación de su personal. También se logró determinar que no existe una relación totalmente estrecha entre motivación y retribución, ya que la mayoría de los sujetos expresan que su salario no les motiva a dar lo mejor de sí.
- La retribución es el factor con menor relevancia en la estabilidad de los trabajadores, principalmente en los que pertenecen al área operativa, esto debido a que su nivel de escolaridad es bajo, por lo tanto su salario es coherente a ello, dicho motivo implica también que no puedan aspirar a un mejor puesto. Lo que hace suponer que el sueldo que

devengan y beneficios que le otorgan no les permite satisfacer sus necesidades. Sin embargo los trabajadores de las otras áreas se expresan más conformes con la retribución que la empresa les otorga, gracias a que tienen un mejor puesto y salario.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al propietario continuar fortaleciendo los factores más relevantes en la permanencia del personal de Distribuidora San Pablo, a través de diversas actividades que permitan la interacción e integración de los trabajadores, para incrementar el número de personas con estabilidad laboral dentro de la empresa.
- Realizar evaluaciones sobre la satisfacción de los trabajadores con cierta periodicidad para mantener información actualizada, y conocer globalmente la opinión y necesidades del cuerpo laboral de Distribuidora San Pablo.
- Mantener las buenas prácticas de motivación laboral, procurando innovar continuamente las actividades que se planifican, para fortalecer las relaciones interpersonales del equipo y que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa.
- Desarrollar un programa de beneficios monetarios y no monetarios con base en el desempeño y productividad, a fin de reconocer a los trabajadores eficientes e incrementar la motivación y satisfacción de los mismos.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, G. (2010) *Psicología Industrial Organizacional, un enfoque aplicado*, (6ª Ed) México: Cengage Learning.
- Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación*, (7ª.Ed) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Adair, J. (2009) *Liderazgo y Motivación. La regla del cincuenta –cincuenta*. España: Editorial Gedisa.
- Albuquerque, R. (1989) *Estabilidad en el empleo y contratación precaria*. República Dominicana: Universidad Católica de Santo Domingo.
- Amable, M. (2000) *La precariedad laboral y su impacto en la salud*. Tesis de doctorado, Universidad Pompeu Fabra. España.
- Amoros, E. (2007) *Comportamiento Organizacional, En busca del desarrollo de ventajas Escuela de economía*, Perú: Universidad Católica Santo Torobio de Mogroviejo
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. (1ª Ed). España: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Cadillo, C. (2013) *La extinción de la relación laboral por causas relacionadas con la capacidad del trabajador*. Revista de derecho, Lima, Perú. Recuperada de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=cfdda8a1-3614-4549-8da4-7144604ae559%40sessionmgr112&hid=110>
- Calderón, Z. (2013) *Cultura organizacional en la estabilidad laboral*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Cazes, S. y Tonin, M. (2010) *La legislación protectora del empleo y la estabilidad laboral*. Revista Internacional del Trabajo, vol 129. Recuperada de

- <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0b163f6b-9376-4ce3-8d4c-4f6335892078%40sessionmgr4002&hid=4104>
- Central América Data (2012) *Estabilidad laboral: crónica de una muerte anunciada*. Recuperada de http://m.centralamericadata.com/es/article/home/Estabilidad_laboral_crnica_de_una_muerte_anunciada
- Código de Trabajo de la República de Guatemala*. (1995) Recuperada de <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM01.htm>
- Cohen, W. (2008) *En clase con Drucker*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Constitución Política de la República de Guatemala*. (1993) Recuperada de http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf
- Cortes, L. (1995) *La cuestión residencial, bases para una sociología del habitar*. (1ª Ed.) España: Marco Graf, S.L.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*, (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- De Leon, L. (2012) *Manifestaciones de amenaza de estabilidad laboral percibidas por un grupo de colaboradores de la Municipalidad de Guatemala a causa del cambio de gobierno*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- DuBrin, A. (2008) *Relaciones Humanas “Comportamiento humano en el trabajo”*, México: Pearson Education.
- Estudio Internacional Employer Branding (2012) *Estabilidad laboral lo más valorado por los trabajadores*. Recuperada de: <http://www.asesoriza.com/carta-de-personal/la-estabilidad-laboral-lo-mas-valorado-por-los-trabajadores/>

- Flores, R. Abreu, L. y Badii, M. (2008) *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. International Journal of Good Conscience 3(1) 65-69.
- Freundlich, F. y Castell, A. (2008) *Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral*. Recuperado de http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.2%20Ana%20GARGALLO%20y%20Fred%20FREUNDLICH.htm#_ftn2
- Frías, P. (2001) *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales*. (1ª Ed.) Chile: LOM Ediciones.
- Heizer, J. y Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. (5ª Ed.) México: Pearson Education.
- Galaz, F. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- García, J. (1998) *La comunicación interna*. España: Ediciones Días de Santos,S.A.
- Gonzales, M. (2013) *Necesidad de reformar el art. 192 del código de trabajo en relación al despido intempestivo por cambio de ocupación laboral*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Nacional de Loja, Ecuador.
- Guzmán A. (2001) *Nueva didáctica del derecho del trabajo*. (2ª Ed.) Venezuela: Editorial Texto.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1997) *Metodología de la investigación*., México: Mc Graw Hill.
- Herrera, G. (2012) *Relación entre sentido de pertenencia y estabilidad laboral*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Herrera, M. (2010) *Factores que motivan a los colaboradores de una institución bancaria guatemalteca a continuar laborando en ella*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Lacalle, G. (2013) *Gestión de recursos humanos*. (1ª Ed.) España: Editorial Editex.
- Linares M. (2011) *Razones para mantener la estabilidad laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores en horario nocturno en tiendas de conveniencia*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Llacuna, J. y Pujol, L. (S.F.) *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documencion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Martínez, L. (2013) *Relación entre sentido de vida y estabilidad laboral de un grupo de conserjes de una empresa de outsourcing de la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mejía, M. Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (3ª. Ed.) España: Prentice Hall.
- Morataya, C. (2009) *Factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Newstrom, J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, (13ª Ed.) México: McGraw Hill/Interamericana editores S.A.
- Pedraza, G. Amaya, E. y Conde, M. (2010) *Desempeño laboral y estabilidad laboral del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad de Zulia*. Venezuela: Revista de ciencias sociales v.16 n.13.

- Piriz, S. (2010) *Estabilidad laboral y conciliación*. Más allá de los RRHH. Recuperado de <https://raulpiriz.wordpress.com/2010/11/22/estabilidad-laboral-y-conciliacion/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Rocco, C. (2009) *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad de Chile, Chile.
- Tobar, A. (2004) *Relación del decreto 7-2000 y del decreto 37-2001 en la estabilidad laboral del personal operativo que laboran en empresas de confección, dentro de la ciudad capital*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Saavedra, J. y Maruyama, E. (2000) *Estabilidad laboral e indemnización*. Lima, Perú: Grupo de análisis para el desarrollo. Recuperado de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/37813/2/ddt28.pdf>
- Waldroop, J. y Butler, T. (2006) *Shaping your career* (1ª Ed.) Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Weller, J. (2007) *La flexibilidad de trabajo en américa latina y el caribe. Aspectos del debate, alguna evidencia y políticas*. Chile: Publicación de la Naciones Unidas.

ANEXOS

FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre:	Cuestionario para determinar los factores que conllevan a la estabilidad laboral.											
Autor:	Karen Maritza Valdizón Delgado, adaptado de Mónica Herrera											
Objetivo:	Establecer los factores que influyen en la estabilidad laboral del personal de Distribuidora San Pablo											
Dirigido a:	Dependientes de mostrador, secretarias, piloto, guardia de seguridad, encargada de punto de venta y vendedores.											
Factores:	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción: actitud del trabajador ante su trabajo y la empresa. • Motivación: estado interno que activa y mantiene la conducta hacia un determinado fin. • Retribución: remuneración hacia los trabajadores por su esfuerzo y trabajo. 											
Reactivos	Satisfacción: 1, 6, 8, 10, 15, 16 Motivación: 2, 5, 11, 14, 17, 18 Retribución: 3, 4, 7, 9, 12, 13											
Tiempo de aplicación:	El tiempo estimado para responder el cuestionario es de 10 minutos.											
Forma de aplicación:	Es de auto aplicación.											
Guía de calificación:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">ESCALA</th> <th style="text-align: center;">VALORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		ESCALA	VALORES	Totalmente de acuerdo	8	De acuerdo	6	Desacuerdo	4	Totalmente en desacuerdo	2
ESCALA	VALORES											
Totalmente de acuerdo	8											
De acuerdo	6											
Desacuerdo	4											
Totalmente en desacuerdo	2											
Juicio de profesionales:	Licda. Mónica Morales Leonardo Licda. Marissa López Portillo Licda. Hilma Gamboa Licda. Paola Santamaría											

CUESTIONARIO DE ESTABILIDAD LABORAL

Instrucciones:

En el siguiente cuestionario se le presenta una serie de enunciados, los cuales han sido planteados con la finalidad principal de establecer los factores que influyen en la estabilidad laboral del personal de Distribuidora San Pablo, por favor analice las preguntas y medite sus respuestas, conteste con sinceridad ya que la información que usted proporcione será manejada de forma confidencial y para uso investigativo.

Marque con una "X" la respuesta que mejor se adecue a su forma de pensar y sentir. Deberá marcar únicamente una opción para cada pregunta.

Datos Generales

1. Edad _____

2. Estado Civil

Soltero	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>

3. Sexo

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

4. Escolaridad

Primaria	<input type="checkbox"/>
Básico	<input type="checkbox"/>
Diversificado	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>

5. Años laborados para la empresa _____

6. Puesto que ocupa:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi centro de trabajo me proporciona estabilidad y seguridad.				
2. El salario que devengo me motiva a dar lo mejor de mí.				
3. La remuneración que recibo mensualmente es adecuada para mi puesto de trabajo.				
4. Hay relación entre el salario que devengo y mi preparación académica.				
5. El trabajo en equipo me motiva a permanecer en la empresa.				
6. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa para la cual laboro.				
7. La remuneración mensual que recibo satisface mis necesidades.				
8. Me siento satisfecho con mi trayectoria laboral dentro de la empresa.				
9. Recibo beneficios adicionales a los que están establecidos por la ley.				
10. El trato que recibo de mis superiores me hace sentirme parte de la empresa.				
11. El horario de trabajo me insta a continuar dentro de la empresa.				
12. La empresa valora y reconoce el esfuerzo que realizo.				
13. Las prestaciones que me proporcionan me estimulan a continuar por				

más tiempo en la empresa.				
14. Me siento motivado para realizar mi trabajo.				
15. Me siento satisfecho con las herramientas de trabajo que me proporciona la empresa para realizar mis actividades.				
16. Me satisface el cumplimiento de la empresa en cuanto a la fecha en que recibo mi retribución económica.				
17. Me gusta participar en las actividades que se planifican en la empresa.				
18. Deseo continuar laborando para la empresa por más tiempo.				

19. ¿Qué factores considera usted que han contribuido en su permanencia dentro de la empresa hasta el momento?

- Prestaciones
- Horario
- Salario
- Ambiente físico
- Beneficios adicionales
- Políticas administrativas
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Comunicación

TABLAS DE CALIFICACION

NIVEL	RANGO DE PUNTUACION	DESCRIPCION
Poca	12 - 23	Poca motivación laboral. Es decir una persona pesimista, desmotivada a realizar sus funciones, desanimada, inconstante en su trabajo, ejecución de tareas con un nivel inferior al esperado, protagonista habitual de comentarios negativos, constantemente busca otros empleos.
Buena	24 - 35	Buena motivación laboral. O sea una persona perseverante, con actitud positiva, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mantiene un trabajo estable, tiene confianza en sí mismo, le gusta trabajar en equipo.
Excelente	36 - 48	Excelente motivación laboral. Visionario, optimista, emprendedor, muy buenas relaciones laborales y personales, tiene sus metas bien establecidas y se esfuerza por lograrlas, sabe hacia dónde va, persistente, constante, líder, comprometido con su trabajo, perfeccionista y organizado.

NIVEL	RANGO DE PUNTUACION	DESCRIPCION
Poca	12 - 23	Poca satisfacción laboral. Una persona que constantemente vive estresada, desanimada, refleja inconformidad, enojo, preocupación, se siente presionado y obligado a realizar sus funciones, se ausenta constantemente, no se esfuerza en su trabajo.
Buena	24 - 35	Buena satisfacción laboral. Es decir alguien que cree en los objetivos de la empresa, realiza su trabajo con gusto, demuestra integridad, mantiene buen humor, tiene buenas relaciones con sus compañeros, no le teme a los retos.
Excelente	36 - 48	Excelente satisfacción laboral. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, conoce el prestigio de la misma, se esfuerza en su trabajo, se siente conforme con los beneficios que la empresa le

		brinda, muy buenas relaciones interpersonales, contagia de vibra positiva al equipo, explota sus talentos a beneficio de la empresa.
--	--	--

NIVEL	RANGO DE PUNTUACION	DESCRIPCION
Poco	0 – 16	Poca retribución. Insatisfacción, desgano, falta de compromiso, demuestra frustración, una persona conformista, carece de metas, constantemente se queja pero no se esfuerza por mejorar.
Bastante	24 - 35	Buena retribución. Se sienten satisfechos con su salario, se esfuerzan en su trabajo, cumplen a cabalidad con sus metas, demuestran compromiso con la empresa, tienen satisfacción laboral, se notan motivados, son responsables.
Excelente	36 - 48	Excelente retribución. O sea una persona con planes de superación y desarrollo, comprometido con el alcance de sus metas, futurista, estabilidad económica, laboral y familiar, organizado, persistente, entre otras.

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PROPIETARIO

1. ¿Considera usted que su empresa brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?

2. ¿Cuáles cree usted que son los factores que motivan a su personal para continuar laborando en su empresa?

3. ¿Cree usted que el salario y beneficios que proporciona a sus colaboradores son competitivos?
